

THẠC SĨ ĐỒNG THỊ VÂN HỒNG
KHOA KINH TẾ - TRƯỜNG CĐ NGHỀ CƠ ĐIỆN HÀ NỘI
(Chủ biên)

GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ HỌC

(DÙNG CHO TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP NGHỀ
VÀ CAO ĐẲNG NGHỀ)



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

THẠC SĨ ĐỒNG THỊ VÂN HỒNG
KHOA KINH TẾ - TRƯỜNG CAO ĐẲNG NGHỀ CƠ ĐIỆN HÀ NỘI
(Chủ biên)

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ HỌC
(DÙNG CHO TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP NGHỀ
VÀ CAO ĐẲNG NGHỀ)

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG
Hà Nội - 2009

Nhóm tác giả:

ThS. Đồng Thị Vân Hồng

CN. Vũ Thị Vân Anh

CN. Phạm Thị Nga

LỜI NÓI ĐẦU

Quản trị học là môn học cơ sở cho khối ngành kinh tế, trang bị những kiến thức cơ bản về quản trị học làm cơ sở cho việc học tập các học phần chuyên sâu về quản trị chuyên ngành.

Nhằm đáp ứng mục tiêu trang bị cho học viên kiến thức cơ bản về quản trị học và kỹ năng vận dụng được các quy luật, các nguyên tắc trong công tác quản trị ở các tổ chức, đồng thời đáp ứng được chương trình khung của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Khoa Kinh tế trường Cao đẳng nghề Cơ điện Hà Nội biên soạn ***Giáo trình Quản trị học (Dùng cho trình độ trung cấp nghề và cao đẳng nghề)***.

Cuốn sách gồm sáu chương:

- Chương I Tổng quan về quản trị học
- Chương II Thông tin và quyết định trong quản trị
- Chương III Chức năng lập kế hoạch
- Chương IV Chức năng tổ chức
- Chương V Chức năng lãnh đạo
- Chương VI Chức năng kiểm tra

Nội dung biên soạn theo hình thức tích hợp giữa lý thuyết và thực hành. Trong quá trình biên soạn, nhóm tác giả đã tham khảo nhiều tài liệu liên quan của các trường Đại học, Cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp và dạy nghề và cập nhật những kiến thức mới nhất.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng nhưng không tránh khỏi những thiếu sót. Nhóm tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy, cô giáo và các bạn học sinh cùng đồng đạo bạn đọc để giáo trình ngày càng hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

NHÓM TÁC GIẢ

Chương I

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ HỌC

1. Khái niệm và bản chất của quản trị

1.1. Khái niệm về quản trị

Về nội dung, thuật ngữ “quản trị” là một phạm trù khó định nghĩa. Mỗi tác giả khi đề cập đến quản trị đều có một định nghĩa cho riêng mình. Từ quản trị - Management được dịch từ tiếng Anh, do đó có nơi, có lúc có người gọi là quản lý, có người gọi là quản trị. Mặc dù vậy, thuật ngữ quản lý và quản trị hiện vẫn được dùng trong những hoàn cảnh khác nhau để nói lên những nội dung khác nhau. Nhìn chung, về cơ bản hai từ này đều chỉ một nội dung giống nhau, tương tự như trong tiếng Anh Management và Administration.

Quản trị (Management) là từ thường được dùng phổ biến trong nhiều sách giáo khoa và nhiều tài liệu khác. Nếu xét riêng từng từ một thì ta có thể tạm giải thích như sau:

- **Quản:** là đưa đối tượng vào khuôn mẫu qui định sẵn. Ví dụ: Cha mẹ bắt đứa bé phải làm theo một kế hoạch do mình định ra; sáng phải đi học, buổi trưa nghỉ ngơi, buổi chiều học bài, trước khi đi phải thưa vâng phải chào,... Đó là cái khuôn mẫu chúng phải thực hiện chứ không để đối tượng tự do hoạt động một cách tùy thích.

- **Trị:** là dùng quyền lực buộc đối tượng phải làm theo khuôn mẫu đã định. Nếu đối tượng không thực hiện đúng thì sẽ áp dụng một hình phạt nào đó đủ mạnh, đủ sức thuyết phục để buộc đối tượng phải thi hành. Nhằm đạt tới trạng thái mong đợi, có thể có và cần phải có mà người ta gọi là mục tiêu.

Sau đây là những khái niệm về Quản trị của một số tác giả là Giáo sư, Tiến sĩ quản trị học trong và ngoài nước.

- Theo H.Koontz và O'Donell trong giáo trình *Những vấn đề cốt yếu của quản lý* định nghĩa: Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản lý, bởi vì mọi nhà quản trị ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định.

- Theo James H.Donnelly, R.James L.Gibson và John M.Ivancevich trong giáo trình *Quản trị học căn bản* lại cho rằng, quản trị là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện, nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được những kết quả mà một người hành động riêng rẽ không làm được.

- Stoner và Robbins lại cho rằng: Quản trị là một tiến trình bao gồm việc hoạch định, tổ chức, quản trị con người, và kiểm tra các hoạt động trong một đơn vị, một cách có hệ thống, nhằm hoàn thành mục tiêu của đơn vị đó.

- Lý thuyết hành vi (Behaviourism) lại định nghĩa: Quản trị là hoàn thành công việc thông qua con người.

- Theo Thầy Nguyễn Tiến Phước khái niệm: Quản trị là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, bố trí nhân sự, lãnh đạo và kiểm soát công việc và những nỗ lực của con người, đồng thời vận dụng một cách có hiệu quả mọi tài nguyên, để hoàn thành các mục tiêu đã định.

- Theo Giáo sư. Vũ Thế Phú: Quản trị là một tiến trình làm việc với con người và thông qua con người để hoàn thành mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn luôn thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là sử dụng có hiệu quả những nguồn tài nguyên có hạn.

Từ các khái niệm trên, chúng ta có thể khái quát: Quản trị là quá trình tác động thường xuyên, liên tục và có tổ chức của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm phối hợp

các hoạt động giữa các bộ phận, các cá nhân, các nguồn lực lại với nhau một cách nhịp nhàng, ăn khớp để đạt đến mục tiêu của tổ chức với hiệu quả cao nhất.

1.2. Bản chất

Quản trị thực chất là một quá trình tác động mà quá trình đó không phải ngẫu nhiên được tiến hành một cách có tổ chức và có chủ đích của chủ thể quản trị (hệ thống quản trị), được thực hiện một cách thường xuyên, liên tục nhằm làm cho các hoạt động của tập thể (tổ chức) mang lại kết quả cao nhất với chi phí thấp nhất, thoả mãn ngày càng nhiều hơn nhu cầu về vật chất và tinh thần của cả cộng đồng.

2. Vai trò và chức năng của quản trị

2.1. Vai trò của quản trị

Từ hàng nghìn năm trước đây đã có những nỗ lực có tổ chức có sự trông coi của những người chịu trách nhiệm hoạch định, tổ chức điều khiển và kiểm soát để chúng ta có được những công trình vĩ đại lưu lại đến ngày nay như Vạn Lý Trường Thành (Trung Quốc), Kim Tự Tháp (Ai Cập)... Chỉ kể đến Vạn Lý Trường Thành, công trình được xây dựng từ hàng nghìn năm trước đây với độ dài hàng ngàn cây số trải dài trên một vùng rộng lớn bao la là một công trình duy nhất trên hành tinh chúng ta, mà theo ý kiến của một số người là có thể nhìn thấy từ trên mặt trăng bằng mắt thường. Chúng ta sẽ cảm thấy công trình đó vĩ đại biết chừng nào, khi biết được rằng đã có hơn một triệu người làm việc tại đây suốt nhiều năm trời. Ai sẽ chỉ cho mỗi người phu làm gì? Ai là người cung cấp sao cho đầy đủ nguyên vật liệu tại nơi xây dựng?... chỉ có sự quản trị mới trả lời được các câu hỏi như vậy. Đó là vấn đề dự kiến công việc phải thực hiện, tổ chức nhân sự, nguyên vật liệu để làm, điều khiển những người phu và áp đặt sự kiểm tra, kiểm soát để bảo đảm công việc được hoàn thành đúng như

dự định. Những hoạt động như thế là những hoạt động quản trị quan trọng dù rằng người ta có thể gọi nó bằng những tên khác.

Quản trị có vai trò đáng kể cùng với sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghiệp (Industrial Revolution). Cuộc cách mạng công nghiệp mở màn ở nước Anh vào thế kỷ XVIII, tràn qua Đại Tây Dương, xâm nhập Mỹ vào cuối cuộc nội chiến, giữa thế kỷ XIX. Tác động của cuộc cách mạng này là sức máy thay cho sức người, sản xuất dây chuyền đại trà thay vì sản xuất một cách nhỏ lẻ trước đó, và nhất là giao thông liên lạc hữu hiệu giữa các vùng sản xuất khác nhau giúp tăng cường khả năng trao đổi hàng hoá và phân công sản xuất ở tầm vĩ mô.

Từ những năm 1960 đến nay, vai trò của quản trị ngày càng có xu hướng xã hội hoá, chú trọng đến chất lượng, không chỉ là sản phẩm, mà là chất lượng cuộc sống của mọi người trong thời đại ngày nay. Đây là giai đoạn quản trị chất lượng sinh hoạt (Quality - of-life management), nó đề cập đến mọi vấn đề như: tiện nghi vật chất; an toàn sinh hoạt; phát triển y tế giáo dục; thanh lọc môi trường; điều phối nhân lực,... mà các nhà quản trị kinh doanh lẫn phi kinh doanh hiện nay cần am tường và góp sức thực hiện (cùng với các cơ quan nhà nước).

Quản trị cũng có vai trò rất quan trọng trong những thay đổi và phát triển cực kỳ nhanh chóng của thế giới hiện đại ngày nay. Người Mỹ cho rằng: Một trong những đóng góp quý nhất của họ cho nền văn hoá của nhân loại đó chính là nền khoa học quản trị hiện đại. Sự hưng thịnh và suy vong của một quốc gia đều có sự liên quan chặt chẽ tới các hoạt động về quản trị. Peter F. Drucker - một trong những nhà khoa học nổi tiếng về quản trị đã từng cảnh báo: Quản trị, năng lực quản trị, tính nhất quán của quản trị và việc thực hiện quản trị sẽ có ý nghĩa quyết định đối với cả Mỹ và các nước khác trong những thập kỷ tới.

Trên bình diện của các nhà doanh nghiệp khi nói đến nguyên nhân phá sản, thì có thể nghiên cứu thấy nhiều nguyên nhân, nhưng nguyên nhân hàng đầu thường vẫn là quản trị kém hiệu quả do nhà quản trị thiếu năng lực. Trong cùng những hoàn cảnh như nhau, nhưng người nào biết tổ chức các hoạt động quản trị tốt hơn, khoa học hơn thì triển vọng đạt kết quả sẽ chắc chắn hơn. Đặc biệt quan trọng không chỉ là việc đạt kết quả mà sẽ còn là vấn đề tốn kém ít thời giờ, tiền bạc, nguyên vật liệu và nhiều loại phí tổn khác hơn, hay nói cách khác là có hiệu quả hơn.

Khi chúng ta so sánh giữa kết quả đạt được với những chi phí bỏ ra, chúng ta có khái niệm hiệu quả. Hiệu quả cao khi kết quả nhiều mà chi phí bỏ ra lại thấp và hiệu quả thấp khi chi phí nhiều mà kết quả không đạt được là bao nhiêu. Không biết cách quản trị thì cũng có thể đạt được kết quả nhưng nếu xem xét đến chi phí, thì sẽ thấy cái giá của kết quả là quá đắt. Tức là có kết quả mà không có hiệu quả, hay chính xác hơn là hiệu quả quá thấp.

Trong hoạt động kinh tế, nhất là trong nền kinh tế thị trường luôn có sự cạnh tranh gay gắt, người ta phải tìm cách hạn chế chi phí và gia tăng kết quả, tức là luôn phải tìm cách nâng cao hiệu quả. Các hoạt động quản trị là cần thiết vì nó giúp gia tăng hiệu quả.

Hệ thống quản trị thực hiện các chức năng của mình thông qua nắm giữ nhiều vai trò khác nhau trong quá trình quản trị. Nếu chức năng của quản trị là những nhiệm vụ chung (nhiệm vụ tổng quát) thì vai trò của quản trị là những công việc cụ thể, là tập hợp những hành vi có tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra. Theo Henry Mintzberg, nhà nghiên cứu Hoa Kỳ, quản trị có 10 vai trò phổ biến được tập hợp thành ba nhóm và rất liên quan với nhau: vai trò quan hệ với con người, vai trò thông tin và các vai trò quyết định.

2.1.1. Vai trò quan hệ với con người

Sống và làm việc trong một tổ chức, mọi cá nhân thường có mối quan hệ chặt chẽ và mật thiết với nhau, nhưng với tư cách là nhà quản trị họ thường có những vai trò cơ bản sau:

- Vai trò đại diện, hay tượng trưng có tính chất nghi lễ trong tổ chức.

- Vai trò của người lãnh đạo, nó đòi hỏi nhà quản trị phải phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền.

- Vai trò liên hệ, quan hệ với người khác, ở trong hay ngoài tổ chức, để nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ.

2.1.2. Vai trò thông tin

Thời đại ngày nay là thời đại bùng nổ thông tin, thông tin được xem là nguồn lực cần bản thứ tư ở mọi tổ chức, mọi doanh nghiệp. Các hoạt động về quản trị chỉ thực sự có cơ sở khoa học và có hiệu quả khi nó được xử lý, thực thi trên cơ sở các thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời. Thông tin không chỉ cần cho các nhà quản trị mà chính bản thân họ cũng giữ những vai trò cực kỳ quan trọng trong vấn đề này. Nghiên cứu về vai trò thông tin của các nhà quản trị chúng ta thấy:

- Trước hết, nhà quản trị có vai trò thu thập thông tin và tiếp nhận các thông tin liên quan đến tổ chức và hoạt động của đơn vị.

Nhà quản trị đảm nhiệm vai trò thu thập thông tin bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh xung quanh tổ chức để nhận ra những tin tức, những hoạt động và sự kiện có thể đem lại cơ hội tốt hay sự đe dọa đối với các hoạt động của tổ chức. Công việc này được thực hiện qua việc đọc báo chí, văn bản và qua trao đổi, tiếp xúc với mọi người...

- Vai trò thông tin thứ hai của nhà quản trị là phổ biến những thông tin liên hệ đến người có liên quan, có thể là thuộc cấp, người đồng cấp hay thượng cấp.

- Vai trò thứ ba mà nhà quản trị phải đảm nhiệm là vai trò của người thay mặt tổ chức cung cấp thông tin cho các bộ phận trong cùng một đơn vị, hay cho các cơ quan bên ngoài. Mục tiêu của sự thay mặt phát biểu này có thể là để giải thích, bảo vệ hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức.

2.1.3. Vai trò quyết định

Loại vai trò cuối cùng của nhà quản trị gồm bốn vai trò: vai trò chủ trì, vai trò người giải quyết xáo trộn, vai trò người phân phối tài nguyên và vai trò người thương thuyết.

- Vai trò chủ trì xuất hiện khi nhà quản trị tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức. Mục đích của vai trò này là tạo ra những chuyển biến tốt hơn trong đơn vị. Việc này có thể thực hiện bằng cách áp dụng một kỹ thuật mới vào một tình huống cụ thể, hoặc nâng cấp điều chỉnh một kỹ thuật đang áp dụng...

- Các tình huống rủi ro, sự cố, xáo trộn bất ngờ... là những điều không tránh khỏi. Trong vai trò này, nhà quản trị là người phải kịp thời đối phó với những biến cố bất ngờ nhằm đưa tổ chức sớm trở lại sự ổn định. So với các vai trò khác, vai trò này chiếm vị trí ưu tiên hơn trong các quyết định mà nhà quản trị cần phải giải quyết. Khi một cỗ máy chủ yếu bị hỏng, khi nguồn điện bị cúp, khi khách hàng chủ yếu đột ngột không mua hàng nữa, khi mặt hàng kinh doanh đột nhiên bán khá chạy... Đó là những yếu tố có thể gây ra sự xáo trộn. Vai trò của các nhà quản trị trong các tình huống này là phải nhanh nhạy, kịp thời và quyết đoán để đưa tổ chức trở lại hoạt động bình thường và hạn chế đến mức thấp nhất những thiệt hại có thể có, hoặc là tận dụng đến mức tối đa những cơ hội mới, những yếu tố mới để phát triển.

- Khi nhà quản trị ở trong tình huống phải quyết định nên phân phối tài nguyên cho ai và với số lượng như thế nào, thì đó là lúc nhà quản trị đóng vai trò nhà phân phối tài nguyên. Tài nguyên đó có thể là tiền, thời gian, quyền hành,

trang bị, hay con người. Thông thường, khi tài nguyên dồi dào, mọi nhà quản trị đều có thể thực hiện vai trò này một cách dễ dàng. Nhưng khi tài nguyên khan hiếm, quyết định của nhà quản trị trong vấn đề này sẽ khó khăn hơn, vì nó có thể ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của một đơn vị hay thậm chí của toàn tổ chức.

- Cuối cùng, nhà quản trị còn đóng vai trò của một nhà thương thuyết, đàm phán thay mặt cho tổ chức trong quá trình hoạt động. Các cuộc thương lượng có thể là về công việc, về tiền, thời gian hay bất cứ điều gì có ảnh hưởng đến bộ phận của mình. Mục đích của thương lượng là phải tìm ra giải pháp chấp nhận được cho tất cả các bên có liên quan và điều hiển nhiên là phải có lợi nhất cho đơn vị của mình.

Tóm lại, với chức năng và vai trò của mình, nhà quản trị giữ phần quan trọng trong sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Và đó cũng là lý do chính của nhu cầu cấp bách phải đào tạo các nhà quản trị, vì sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

2.2. Chức năng quản trị

Các chức năng quản trị, để chỉ những nhiệm vụ lớn nhất trong các hoạt động về quản trị, về điều này cũng có nhiều ý kiến khác nhau:

Henry Fayol ngay từ năm 1916 đã nêu lên năm chức năng: hoạch định (Planning), tổ chức (Organizing), chỉ huy (command), phối hợp (coordination) và kiểm tra (Control).

James Stoner nêu lên bốn chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra.

Gulick và Urwich nêu những bảy chức năng: hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự (Staffing), chỉ huy, phối hợp, kiểm tra và tài chính (Budgeting).

Koontz và O'Donnell nêu lên năm chức năng: hoạch định, tổ chức, nhân sự, lãnh đạo và kiểm tra.

Những chức năng trên đây là phổ biến đối với mọi nhà quản trị, dù cho đó là tổng giám đốc một công ty lớn, hiệu trưởng một trường học, trưởng phòng một cơ quan hay chỉ là một tổ trưởng tổ công nhân trong một doanh nghiệp.

Dĩ nhiên, phổ biến không có nghĩa là đồng nhất. Vì mỗi tổ chức đều có những đặc điểm về môi trường, xã hội, ngành nghề, quy trình công nghệ riêng, v.v... nên các hoạt động quản trị cũng có những hoạt động khác nhau. Nhưng những cái khác nhau đó chỉ khác nhau về độ phức tạp, phương pháp thực hiện, chứ không khác nhau về bản chất.

Chức năng của hệ thống quản trị trong một tổ chức, gọi tắt là chức năng quản trị, là nhiệm vụ chung (nhiệm vụ tổng quát) mà hệ thống quản trị phải thực hiện trong quá trình quản trị. Có nhiều căn cứ để phân loại các chức năng quản trị.

- Căn cứ theo lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh:

Ta có các chức năng quản trị cụ thể như sau:

Quản trị chất lượng, quản trị Marketing, quản trị sản xuất, quản trị tài chính, quản trị kế toán, quản trị hành chính, văn phòng...

- Căn cứ theo nội dung của quá trình quản trị:

Các chức năng quản trị chỉ những nhiệm vụ lớn nhất và bao trùm nhất trong các hoạt động về quản trị. Có nhiều tranh luận đã diễn ra khi bàn về các chức năng quản trị. Trong thập niên 30, thế kỷ 20 Gulick và Urwich nêu ra bảy chức năng quản trị: Lập kế hoạch; Tổ chức; Nhân sự; Chỉ huy; Phối hợp; Kiểm tra; và Tài chính. Henry Fayol thì đề xuất năm chức năng quản trị: Lập kế hoạch; Tổ chức; Chỉ huy; Phối hợp và Kiểm tra....

Những nhà nghiên cứu quản trị vào cuối thập niên 80, thế kỷ 20 ở Mỹ xoay quanh con số bốn hay năm chức năng.

Ngày nay, các chức năng chung của quản trị đã được trình bày trong nhiều sách giáo khoa ở các trường đại học và cao đẳng Việt Nam chủ yếu bao gồm:

+ *Lập kế hoạch*. Đây là chức năng đầu tiên trong tiến trình quản trị bao gồm: việc xác định mục tiêu hoạt động, xây dựng chiến lược tổng thể để đạt được mục tiêu và thiết lập một hệ thống các kế hoạch để phối hợp các hoạt động. Lập kế hoạch liên quan đến dự báo và tiên liệu tương lai, những mục tiêu cần đạt được và những phương thức để đạt được mục tiêu đó. Nếu không lập kế hoạch thận trọng và đúng đắn thì dễ dẫn đến thất bại trong quản trị.

+ *Tổ chức*. Đây là chức năng thiết kế cơ cấu, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự cho một tổ chức. Công việc này bao gồm: xác định những việc phải làm, người nào phải làm, phối hợp hoạt động ra sao, bộ phận nào được hình thành, quan hệ giữa các bộ phận được thiết lập thế nào và hệ thống quyền hành trong tổ chức đó được thiết lập ra sao.

+ *Điều khiển* (Có tác giả còn gọi là chức năng lãnh đạo hoặc chỉ huy). Một tổ chức bao giờ cũng gồm nhiều người, mỗi một cá nhân có cá tính riêng, hoàn cảnh riêng và vị trí khác nhau. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải biết động cơ và hành vi của những người dưới quyền, biết cách động viên, điều khiển, lãnh đạo những người khác, chọn lọc những phong cách lãnh đạo phù hợp với những đối tượng và hoàn cảnh cùng sở trường của người lãnh đạo, nhằm giải quyết các xung đột giữa các thành phần.

+ *Kiểm tra - kiểm soát*. Sau khi đã đề ra những mục tiêu, xác định những kế hoạch, vạch rõ việc xếp đặt cơ cấu, tuyển dụng, huấn luyện và động viên nhân sự, công việc còn lại vẫn còn có thể thất bại nếu không kiểm tra. Công tác kiểm tra bao gồm việc xác định thành quả, so sánh thành quả thực tế với thành quả đã được xác định và tiến hành các biện pháp sửa chữa nếu có sai lệch, nhằm đảm bảo cho tổ chức đang trên đường đi đúng hướng để hoàn thành mục tiêu.

Với hệ thống chức năng này phản ánh khá đầy đủ những nhiệm vụ chung (nhiệm vụ tổng quát) của quản trị trong giai đoạn hiện nay.

2.3. Quản trị là một khoa học, một nghệ, một nghệ thuật

2.3.1. Quản trị là một khoa học

Quản trị là một hiện tượng xã hội xuất hiện cùng một lúc với con người, nó biểu hiện trong mối quan hệ giữa con người với con người. Từ rất xa xưa, đó là mối quan hệ giữa chủ nô và nô lệ, giữa chủ và tớ, rồi tiến hoá dần dần qua nhiều thế kỷ với ít nhiều thay đổi từ trong cách xử sự đầy lạm quyền dưới các chế độ độc tài, phong kiến mang tính chất độc đoán, gia trưởng đến những ý tưởng quản trị dân chủ mới mẻ như hiện nay. Trên phương diện khoa học và hoạt động thực tiễn nó thực sự phát triển mạnh từ thế kỷ XIX đến nay.

Sự phát triển của khoa học quản trị hiện đại xuất phát từ những quan điểm cơ bản của nền dân chủ công nghiệp và các kỹ thuật tham vấn trong việc quản trị đã được áp dụng thành công đầu tiên tại một xí nghiệp công nghiệp tại Mỹ và một số quốc gia khác.

Trước hết, chúng ta hãy xem xét sơ lược về sự tiến bộ và phát triển của hoạt động quản trị tại Mỹ để hiểu rõ hơn về ý nghĩa của khoa học quản trị hiện đại trong hoàn cảnh ngày nay.

Cho đến khoảng năm 1840, con người chỉ có thể trở thành quản trị viên khi người đó là chủ sở hữu một cơ sở làm ăn. Sau đó dần dần việc sử dụng những quản trị viên không phải là chủ sở hữu trở nên phổ biến. Họ đều là những người đi tiên phong trước nhiều thế lực và tự dành cho mình những ưu tiên về quyền lực kiểm soát.

Khoảng năm 1890 nhiều liên hiệp xí nghiệp xuất hiện kéo theo nhiều đạo luật được ban hành để quy định quyền

hạn và trách nhiệm của những liên hiệp xí nghiệp này. Rất nhiều luật gia tham gia vào các địa vị then chốt của công tác quản trị với những trách nhiệm theo luật định dành cho giới này.

Vào đầu thập kỷ thứ hai của thế kỷ XX, tại Mỹ hai đạo luật quy định hoạt động của các tờ-rót (Trust) ra đời (Clayton Act năm 1914 và Transportation Act năm 1920). Sự kiện này ảnh hưởng đến chiều hướng phát triển của các hiệp hội doanh nghiệp. Đồng thời với sự hình thành của các tập đoàn tài chính (hệ quả sự đổi thay đó), những ngân hàng xuất hiện với tư cách là những “giám đốc hay tổng giám đốc” của những doanh nghiệp lớn.

Như vậy, quản trị ra đời cùng với sự xuất hiện của sự hợp tác và phân công lao động. Đó là một yêu cầu tất yếu khách quan. Tuy nhiên, khoa học quản trị hay “Quản trị học” chỉ mới xuất hiện những năm gần đây và người ta coi quản trị học là một ngành khoa học mới của nhân loại.

- Thứ nhất, quản trị phải đảm bảo phù hợp với sự vận động của các quy luật tự nhiên, xã hội. Điều đó đòi hỏi việc quản trị phải dựa trên sự hiểu biết sâu sắc các quy luật khách quan chung và riêng của tự nhiên và xã hội.

- Thứ hai, trên cơ sở đó mà vận dụng tốt nhất các thành tựu khoa học, trước hết là triết học, kinh tế học, toán học, tin học, điều khiển học, công nghệ học,... và các kinh nghiệm trong thực tế vào thực hành quản trị.

- Thứ ba, quản trị phải đảm bảo phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng giai đoạn cụ thể. Điều đó cũng có nghĩa là người quản trị vừa phải kiên trì các nguyên tắc vừa phải vận dụng một cách linh hoạt những phương pháp, kỹ thuật quản trị phù hợp trong từng điều kiện, hoàn cảnh nhất định.

2.3.2. Quản trị là một nghề

Đặc điểm này được hiểu theo nghĩa có thể đi học nghề để tham gia các hoạt động quản trị nhưng có thành công hay không? Có giỏi nghề hay không? lại còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố của nghề (học ở đâu? ai dạy cho? cách học nghề ra sao? chương trình thế nào? và người học có mong muốn trở thành nhà quản trị hay không? năng khiếu và lương tâm nghề nghiệp của người học nghề ra sao? các tiền đề tối thiểu cho sự hành nghề?). Như vậy muốn quản trị có kết quả, trước tiên người quản trị phải được đào tạo về nghề nghiệp để có kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm... để phát hiện, nhận thức một cách chuẩn xác, đầy đủ các quy luật khách quan, đồng thời có phương pháp nghệ thuật thích hợp nhằm tuân thủ đúng những đòi hỏi của các quy luật đó.

2.3.3. Quản trị là một nghệ thuật

Người ta thường xem quản trị là một nghệ thuật còn người quản trị là một nghệ sĩ tài năng chính vì xuất phát từ những cơ sở sau:

- Các tổ chức vốn là các hệ thống kỹ thuật - xã hội và nhân văn phức tạp.
- Những người làm việc trong các hệ thống này là nhân tố chủ yếu tạo ra sự hoạt động có hiệu quả của chúng.
- Quản trị được học thông qua kinh nghiệm thực tiễn lại được hoàn thiện bởi những con người có tài năng tương ứng.
- Khi đưa ra quyết định các nhà quản trị thường không có những thông tin cần thiết.
- Không có một ai và không bao giờ có thể đảm bảo là các nhà quản trị sẽ đưa ra quyết định chắc chắn và hoàn toàn đúng trong tương lai.
- Quản trị khác với những hoạt động sáng tạo khác ở chỗ nhà “nghệ sĩ quản trị” phải sáng tạo không ngừng trong thực tiễn sản xuất kinh doanh. Muốn có nghệ thuật quản trị điều

luyện người ta phải rèn luyện được kỹ năng biến lý luận thành thực tiễn.

Nghệ thuật là kỹ năng, kỹ xảo, bí quyết, cái “mẹo” của quản trị. Nếu khoa học là sự hiểu biết kiến thức có hệ thống thì nghệ thuật là sự tinh lọc kiến thức để vận dụng phù hợp trong từng lĩnh vực, trong từng tình huống. Ví dụ:

- *Nghệ thuật sử dụng người.* Trước hết phải hiểu đặc điểm tâm lý, năng lực thực tế của con người, từ đó sử dụng họ vào việc gì, lĩnh vực gì, ở cấp bậc nào là phù hợp nhất; có như vậy mới phát huy hết khả năng và sự cống hiến nhiều nhất của mỗi cá nhân cho tập thể.

- *Nghệ thuật giao tiếp, đàm phán trong kinh doanh.* Cũng đòi hỏi tính nghệ thuật rất cao. Trong thực tế không phải người nào cũng có khả năng này, cùng một việc như nhau đối với người này đàm phán thành công còn người khác thì thất bại.

- *Nghệ thuật ra quyết định quản trị.* Quyết định quản trị là một thông điệp biểu hiện ý chí của nhà quản trị buộc đối tượng phải thi hành được diễn đạt bằng nhiều hình thức như: văn bản chữ viết, lời nói, hành động,... Ngoài đặc điểm chung của quyết định quản trị mang tính mệnh lệnh, cưỡng chế, mỗi hình thức của quyết định lại có những đặc điểm riêng, chẳng hạn như quyết định bằng lời không mang tính bài bản, khuôn mẫu như quyết định bằng văn bản chữ viết nhưng lại đòi hỏi ở tính sáng tạo, thích nghi và tính thuyết phục hơn.

- *Nghệ thuật quảng cáo.* Trước hết là gây ấn tượng cho người nghe, người đọc. Nhưng trong thực tế không phải doanh nghiệp nào cũng làm được điều đó. Có những quảng cáo chúng ta xem thấy vui vui, thích thú, có cảm tình với sản phẩm của họ. Nhưng cũng có quảng cáo lại thấy chán ngán, gây bức bối, phiền muộn cho người nghe, người đọc,...

- *Nghệ thuật bán hàng: “Nghệ thuật bán tức là nghệ thuật làm cho người mua tin chắc rằng họ có lợi khi họ mua - SHELDON”¹.*

Nghệ thuật là cái gì đó hết sức riêng tư của từng người, không thể “nhập khẩu” từ người khác. Nó đòi hỏi ở người quản trị (trước hết là người lãnh đạo) không những biết vận dụng có hiệu quả các thành tựu khoa học hiện có vào hoàn cảnh cụ thể của mình, mà còn tích lũy vốn kinh nghiệm của bản thân, của người khác để nâng chúng lên thành nghệ thuật - tức là biến nó thành cái của riêng mình.

3. Lý thuyết hệ thống trong quản trị tổ chức

Lý thuyết hệ thống ra đời vào những năm 1940 và đã nhanh chóng trở thành một công cụ quý giá cho các nhà nghiên cứu và quản trị tổ chức.

3.1. Hệ thống và tính chất của hệ thống

3.1.1. Hệ thống

Có nhiều cách hiểu khác nhau về hệ thống, nhưng nhìn chung, hệ thống được hiểu là tập hợp các phần tử có quan hệ chặt chẽ với nhau, tác động qua lại nhau một cách có quy luật để tạo thành một chỉnh thể, từ đó làm xuất hiện những thuộc tính mới gọi là tính trội, đảm bảo thực hiện những chức năng nhất định.

Với khái niệm trên, căn cứ để xác định một hệ thống sẽ là:

- Có nhiều bộ phận hợp thành hay các phần tử. Những bộ phận hợp thành hay các phần tử có liên quan chặt chẽ với nhau, tác động ảnh hưởng đến nhau một cách có quy luật.

- Bất kỳ một sự thay đổi nào về lượng cũng như về chất của một phần tử đều có thể ảnh hưởng đến các phần tử khác của hệ thống và bản thân hệ thống đó, ngược lại mọi thay đổi

¹ *Lời vàng cho các nhà doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Trẻ, năm 1994

về lượng cũng như về chất của hệ thống đều có thể ảnh hưởng đến các phần tử của hệ thống.

- Các phần tử đó phải hợp thành một thể thống nhất, có được các tính chất ưu việt hơn hẳn mà từng phần tử khi tồn tại riêng lẻ không có hoặc là có nhưng rất nhỏ gọi là “tính trội” của hệ thống, nhằm thực hiện được những chức năng hay mục tiêu nhất định.

Như vậy, các tổ chức đều là hệ thống vì bao gồm các phần tử là những con người liên kết với nhau để tạo nên sức mạnh chung nhằm đạt được những mục đích nhất định.

3.1.2. Tính chất của hệ thống

- Có nhiều bộ phận hay các phần tử hợp thành. Những bộ phận hợp thành hay các phần tử đó có quan hệ chặt chẽ với nhau, tác động ảnh hưởng đến nhau một cách có quy luật.

- Bất kỳ một sự thay đổi nào về lượng cũng như về chất của một phần tử đều có thể ảnh hưởng đến các phần tử khác của hệ thống và bản thân hệ thống đó, ngược lại mọi thay đổi về lượng cũng như về chất của hệ thống đều có thể ảnh hưởng đến các phần tử của hệ thống.

- Các phần tử hợp thành một thể thống nhất, có được các tính chất ưu việt hơn mà từng phần tử khi tồn tại riêng lẻ không có hoặc là có nhưng rất nhỏ, nhằm thực hiện những chức năng hay mục tiêu nhất định.

3.2. Các thành phần của hệ thống

Mọi hệ thống đều có thể phân tích thành những yếu tố cơ bản sau:

3.2.1. Phần tử của hệ thống: là tế bào nhỏ nhất của hệ thống, mang tính độc lập tương đối, thực hiện chức năng nhất định và không thể phân chia được, dưới góc độ hoạt động của hệ thống.

Trong hệ thống kinh tế, phần tử chính là các đơn vị sản xuất kinh doanh. Trong một doanh nghiệp, phần tử là những

con người của doanh nghiệp đó. Với cùng một đối tượng nghiên cứu, khái niệm phân tử có thể là khác nhau tùy thuộc vào từng góc độ nghiên cứu khác nhau. Chẳng hạn theo hệ thống quản trị trước đây phân tử của hệ thống sản xuất nông nghiệp là các hợp tác xã nông nghiệp. Hiện nay trong cơ chế quản lý mới, phân tử của hệ thống sản xuất nông nghiệp lại là các hộ nông dân.

3.2.2. Môi trường hệ thống: là tập hợp các yếu tố không thuộc hệ thống nhưng lại có quan hệ tương tác với hệ thống (tác động lên hệ thống và chịu tác động của hệ thống).

Cũng có thể phân chia môi trường của tổ chức thành:

- **Môi trường bên trong:** là tập hợp các yếu tố bên trong tạo nên điều kiện hoạt động của tổ chức. Ví dụ, các nhiệm vụ, các cấu trúc, các hệ thống bên trong tổ chức (hệ thống tài chính, kế toán, marketing...). Môi trường bên trong còn được gọi là môi trường có thể kiểm soát của tổ chức, và nhà quản trị có thể chủ động tạo ra hoặc thay đổi theo hướng có lợi cho việc thực hiện mục tiêu của tổ chức.

- **Môi trường bên ngoài:** là tập hợp các yếu tố bên ngoài tổ chức có liên quan đến hoạt động của tổ chức, bao gồm các yếu tố hoạt động trực tiếp và gián tiếp. Yếu tố hoạt động trực tiếp là những yếu tố gây ảnh hưởng và chịu ảnh hưởng trực tiếp từ những hoạt động chính của tổ chức, ví dụ, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, khách hàng... Yếu tố hoạt động gián tiếp không tác động trực tiếp đến quyết định của nhà quản trị tổ chức, ví dụ, sự biến động kinh tế và công nghệ, các khuynh hướng xã hội và chính trị... Các yếu tố này gây ảnh hưởng đến môi trường mà trong đó tổ chức đang hoạt động và chúng có thể trở thành các yếu tố hoạt động trực tiếp.

3.2.3. Đầu vào của hệ thống: là các tác động có thể có từ môi trường lên hệ thống. Ví dụ như: nguồn tài chính, nguồn nhân lực, nguồn nguyên nhiên vật liệu, công nghệ, thông tin

và thị trường, các mối quan hệ đối ngoại, tác động của nhà nước, các cơ hội và rủi ro, các tác động can phá của các hệ thống khác... Nhiệm vụ của các nhà quản trị là biến những đầu vào có lợi thành các nguồn lực của tổ chức và hạn chế đến mức thấp nhất những tác động bất lợi thành các nguồn lực của tổ chức và hạn chế đến mức thấp nhất những tác động bất lợi của môi trường.

3.2.4. Đầu ra của hệ thống: là các phản ứng trở lại của hệ thống đối với môi trường. Ví dụ như những sản phẩm và dịch vụ, giải quyết công ăn việc làm, đóng góp nguồn tài chính cho xã hội, tạo ra tác động cho môi trường sinh thái....

3.2.5. Mục tiêu của hệ thống: là trạng thái mong đợi, cần có và có thể có của hệ thống sau một thời gian nhất định. Trạng thái này là cần có vì nó xuất phát từ đòi hỏi của hệ thống và của môi trường, là có thể vì nó xuất phát từ nguồn lực và tiềm năng có thể huy động của hệ thống.

3.2.6. Chức năng của hệ thống: là những nhiệm vụ mà hệ thống phải thực hiện, là khả năng của hệ thống trong việc biến đầu vào thành đầu ra.

Chức năng của hệ thống thể hiện lý do tồn tại của hệ thống. Chẳng hạn, Bộ Quốc phòng và Bộ Nội vụ của mỗi nước được tồn tại vì hai bộ này đảm bảo an ninh và độc lập chủ quyền của đất nước. Chức năng của các doanh nghiệp là thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh. Chức năng của các trường đại học là thực hiện công tác đào tạo và nghiên cứu. Chức năng của phòng marketing là quản trị thực hiện các hoạt động marketing. Chức năng của tổng giám đốc là điều hành các hoạt động của doanh nghiệp... Việc phân định rõ ràng các chức năng cho tổ chức cũng như các bộ phận và con người trong tổ chức là nhiệm vụ quan trọng của quản trị.

3.2.7. Nguồn lực của hệ thống: là tập hợp các yếu tố mà hệ thống sử dụng được để thực hiện mục tiêu của mình.

Nguồn lực của hệ thống có thể rất đa dạng. Đối với các tổ chức, nguồn lực được phân loại theo các tiêu chí:

- Theo đầu vào cho các hoạt động của tổ chức, gồm nguồn vốn, nhân lực, đất đai, nguyên, nhiên vật liệu, máy móc thiết bị, công nghệ thông tin...

- Theo khả năng lượng hoá, gồm nguồn lực hữu hình (tiền vốn, lực lượng lao động, đất đai nhà xưởng, nguyên liệu, máy móc...) và nguồn lực vô hình (tiềm năng của nguồn nhân lực, uy tín, sự quen biết...)

Mọi hệ thống đều có điểm mạnh và điểm yếu của nguồn lực. Các nhà quản trị phải hiểu rõ các nguồn lực nhằm sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực vì mục tiêu của tổ chức.

3.2.8. Cơ cấu hệ thống: là hình thức cấu tạo của hệ thống, phản ánh sự sắp xếp có trật tự của các phân hệ, bộ phận và phần tử cũng như các quan hệ giữa chúng theo một dấu hiệu nhất định.

Từ định nghĩa trên có thể rút ra:

Thứ nhất, cơ cấu tồn tại như một thành phần bất biến tương đối của hệ thống. Nhờ có cơ cấu mà hệ thống có được sự ổn định để đảm bảo trạng thái nội cân bằng của nó.

Thứ hai, một hệ thống thực tế có rất nhiều cách cấu trúc khác nhau, tùy theo các dấu hiệu quan sát, gọi là sự chống chất cơ cấu.

Thứ ba, một hệ thống khi đã xác định được cơ cấu thì nhiệm vụ nghiên cứu quy về việc lượng hoá đến mức có thể các thông số đặc trưng của phần tử và các mối quan hệ của chúng.

3.2.9. Hành vi của hệ thống: là tập hợp các đầu ra có thể có của hệ thống trong một khoảng thời gian nhất định. Về thực chất, hành vi của hệ thống chính là các cách xử sự tất yếu mà trong mỗi giai đoạn phát triển của mình hệ thống sẽ chọn để thực hiện.

Ví dụ, hành vi của các tổ chức kinh doanh có thể rơi vào các cách xử sự sau:

- Làm giàu cho tổ chức mình và tôn trọng lợi ích của các hệ thống khác.

- Làm giàu cho tổ chức mình mà không cần quan tâm tới các hệ thống khác.

3.2.10. Trạng thái của hệ thống: được hiểu là thực trạng của tổ chức xét tại một thời điểm nào đó.

3.2.11. Quỹ đạo hệ thống: là chuỗi các trạng thái nối hệ thống từ trạng thái đầu về trạng thái cuối trong khoảng thời gian nhất định.

Như vậy, quỹ đạo vạch ra con đường đi của hệ thống để đến được mục tiêu. Đối với các tổ chức, quỹ đạo cần phải được xác định từ chức năng lập kế hoạch. Thực hiện kế hoạch chính là đưa tổ chức chuyển từ trạng thái này sang trạng thái khác theo quỹ đạo định trước để đến được mục tiêu.

3.2.12. Động lực hệ thống: là những kích thích đủ lớn để gây ra các biến đổi hành vi của các phần tử hoặc cả hệ thống.

Động lực có hai hệ loại. Động lực bên trong là động lực do chính các phần tử, các phân hệ được cấu trúc hợp lý tạo ra những lực hoạt động cùng chiều. Động lực bên ngoài là tác động của môi trường bên ngoài. Động lực chủ yếu quyết định sự phát triển của hệ thống là động lực bên trong.

3.2.13. Cơ chế hệ thống: là phương thức hoạt động hợp với quy luật khách quan vốn có của hệ thống. Cơ chế tồn tại đồng thời với cơ cấu của hệ thống, là điều kiện để cơ cấu phát huy tác dụng.

Trong các hệ thống tự nhiên, cơ chế hoàn toàn mang tính khách quan và hoạt động một cách tự phát. Đối với các hệ thống nhân tạo, cơ chế ít nhiều mang tính chủ quan vì có hoạt động tự giác của con người. Nếu sự can thiệp có ý thức của con người phù hợp với quy luật hoạt động khách quan

của hệ thống thì cơ chế sẽ thúc đẩy sự phát triển của hệ thống, ngược lại sẽ kìm hãm sự phát triển của nó.

3.3. Các quan điểm và phương pháp nghiên cứu hệ thống

3.3.1. Quan điểm nghiên cứu

Quan điểm nghiên cứu hệ thống là tổng thể các yếu tố chi phối quá trình thông tin và đánh giá hệ thống. Quan điểm nghiên cứu giúp chúng ta trả lời câu hỏi: Trong quá trình nghiên cứu cần đạt những thông tin nào? Việc đánh giá hệ thống dựa vào tiêu chí nào?

Những quan điểm khác nhau có thể dẫn nhà nghiên cứu đến những cách nhìn nhận hết sức khác nhau về hệ thống. Chính vì vậy, xác định quan điểm nghiên cứu là việc mà nhà nghiên cứu cần phải làm trước khi bước vào nghiên cứu một hệ thống.

Nếu lấy cơ sở là lượng thông tin cần có về hệ thống, sẽ có những quan điểm nghiên cứu hệ thống sau:

a) *Quan điểm macro (vĩ mô)*: là quan điểm nghiên cứu hệ thống nhằm trả lời các câu hỏi sau về hệ thống:

- Mục tiêu, chức năng của hệ thống là gì?
- Môi trường của hệ thống là gì?
- Đầu vào, đầu ra của hệ thống là gì?

Đây là quan điểm nghiên cứu của tổ chức của những cơ quan quản lý nhà nước. Cũng chính vì vậy quản lý nhà nước được gọi là quản lý vĩ mô.

b) *Quan điểm micro (vi mô)*: là quan điểm nghiên cứu nhằm có được đầy đủ thông tin về hệ thống:

- Mục tiêu, chức năng của hệ thống?
- Môi trường của hệ thống; đầu vào, đầu ra của hệ thống?
- Cơ cấu của hệ thống?
- Nguồn lực của hệ thống?

- Trạng thái của hệ thống?
- Cơ chế của hệ thống?
- Động lực của hệ thống?

Đối với các tổ chức, đây là quan điểm nghiên cứu của chủ thể quản lý bên trong tổ chức đối với một tổ chức của mình (tổng giám đốc đối với một doanh nghiệp, hiệu trưởng đối với một trường học). Chính vì vậy quản trị trong các tổ chức được gọi là quản lý vi mô.

c) *Quan điểm mezzo (hỗn hợp)*: kết hợp hai quan điểm trên để có được thông tin tùy theo mục đích nghiên cứu

Chẳng hạn, cơ quan thanh tra của ngành thuế (mặc dù là cơ quan quản lý nhà nước) sẽ không chỉ nghiên cứu một doanh nghiệp có dấu hiệu trốn thuế theo quan điểm vĩ mô mà sẽ đi sâu xem xét hoạt động tài chính của doanh nghiệp đó. Cũng nên thấy rằng các cơ quan quản lý nhà nước chỉ nên áp dụng quan điểm này khi thật cần thiết để tránh can thiệp sâu vào hoạt động của các tổ chức cơ sở.

3.3.2. Phương pháp nghiên cứu

Căn cứ vào những thông tin có được về hệ thống, có thể chia các phương pháp nghiên cứu hệ thống thành ba phương pháp sau:

a) *Phương pháp mô hình hoá*: là phương pháp nghiên cứu hệ thống thông qua các mô hình về hệ thống.

Mô hình là sự tái tạo lại hệ thống với các đặc trưng cơ bản của nó nhờ nhận thức của con người và những công cụ nhất định. Mô hình có thể là luận đề, một công thức toán học, một sơ đồ vật lý hoặc một chương trình trên máy tính...

Trình tự sử dụng phương pháp:

- Xác định vấn đề nghiên cứu:
- + Xác định ý đồ và mục tiêu nghiên cứu.

- + Xác định đối tượng và nội dung nghiên cứu.
- + Thu thập thông tin về đối tượng theo nội dung cần thiết.
- Xây dựng mô hình: thiết lập mối quan hệ ràng buộc giữa các yếu tố:
 - Phân tích mô hình và tiến hành dự báo.
 - Ra quyết định quản trị hệ thống.

Phương pháp mô hình hoá học được sử dụng ngày càng rộng rãi trong nghiên cứu các hệ thống kinh tế - xã hội vì nó cho phép hình dung hệ thống một cách rõ ràng, tường tận hơn thông qua việc giữ lại các mối liên hệ chủ yếu và loại bỏ mối liên hệ thứ yếu. Tuy vậy, phương pháp này chỉ sử dụng có hiệu quả khi biết rõ đầu vào, đầu ra, cấu trúc, cơ chế của hệ thống..., tức là có đầy đủ thông tin về tổ chức để có thể lượng hoá các hoạt động của nó dưới dạng các mô hình.

b) Phương pháp hộp “đen”: là phương pháp nghiên cứu hệ thống bằng cách quan sát hay tác động lên hệ thống bởi những hệ đầu vào, đo lường phản ứng của hệ ở đầu ra, thông qua phân tích mối quan hệ đầu vào, đầu ra mà rút ra được những kết luận nhất định về bản chất bên trong của hệ thống.

“Hộp đen” là một hệ thống bất kỳ mà người nghiên cứu không có thông tin về nó. Phương pháp “hộp đen” được áp dụng để nghiên cứu các hệ thống khi biết đầu vào và đầu ra của hệ thống nhưng không nắm được cơ cấu của nó.

Phương pháp hộp đen có thể sử dụng rất hiệu quả trong thực tế vì có nhiều hệ thống có cấu trúc rất mờ hoặc rất phức tạp làm cho việc nghiên cứu trở nên rất khó khăn, tốn kém.

c) Phương pháp tiếp cận hệ thống

Phương pháp tiếp cận hệ thống là phương pháp nghiên cứu hệ thống bằng cách phân tích hệ thống thành những phân hệ nhỏ hơn mang tính độc lập tương đối trong khi vẫn quan tâm đến các mối liên hệ ràng buộc giữa chúng.

Việc phân tích hệ thống phải tuân theo các yêu cầu sau:

- Việc nghiên cứu từng phân hệ, từng phần tử không được tách rời một cách tuyệt đối khỏi hệ thống, đồng thời phải nghiên cứu sự tác động của phân hệ và phần tử trở lại với hệ thống.

- Hệ thống chỉ phát triển khi là hệ mở, cho nên khi xem xét hệ thống phải đặt nó trong môi trường.

- Các hệ thống phức tạp là những hệ có cơ cấu phân cấp, bao gồm nhiều phân hệ. Các phân hệ có liên quan tương tác với nhau đồng thời các phân hệ với tư cách là một hệ độc lập lại bao gồm trong nó các phần tử nhỏ hơn với các quan hệ ràng buộc nhất định.

- Các hệ thống phức tạp, nếu quan sát từ nhiều góc độ có các cơ cấu khác nhau, nói một cách khác hệ thống là sự “chồng chất” các cơ cấu. Vấn đề quan trọng là phải kết hợp các cơ cấu khác nhau đó để tìm nét đặc trưng, điển hình của hệ thống.

Ngày nay, phương pháp tiếp cận hệ thống được sử dụng rất rộng rãi trong nghiên cứu các hệ thống lớn và phức tạp như các hệ thống chiến lược, chính sách, các tổ chức... và nó thường được kết hợp với hai phương pháp ở trên.

3.4. Điều khiển và điều chỉnh hệ thống

3.4.1. Điều khiển và hệ điều chỉnh

Điều khiển hệ thống là quá trình tác động liên tục lên hệ thống để hướng hành vi của nó tới mục tiêu đã định trong điều kiện môi trường luôn biến động.

Hệ thống điều khiển (hệ điều khiển) được phải thoả mãn điều kiện:

- Hệ thống phải có cơ cấu rõ ràng với hai phân hệ là chủ thể điều khiển và đối tượng điều khiển.

- Hệ thống phải có mục tiêu và trong tập hợp các trạng thái cho phép của hệ thống phải có trạng thái đạt được mục

tiêu đó. Hành vi có hướng đích là vấn đề quan trọng nhất của điều khiển, nó vừa là mục tiêu, vừa là kết quả điều khiển.

- Quá trình điều khiển là quá trình thông tin với bốn nguyên tắc cơ bản.

+ Hệ thống phải có khả năng cảm nhận các khía cạnh quan trọng của môi trường.

+ Hệ thống phải gắn thông tin nhận được với các tiêu chuẩn hoạt động chỉ hướng cho hành vi của hệ thống.

+ Hệ thống phải có khả năng phát hiện những lệch lạc đối với các tiêu chuẩn này.

+ Phải đề ra được các biện pháp sửa đổi khi xuất hiện các chênh lệch.

Nếu có đầy đủ những điều kiện trên thì hình thành một quá trình trao đổi thông tin liên tục giữa hệ thống và môi trường, do đó cho phép hệ thống bám sát những thay đổi và có biện pháp thích hợp. Như vậy, hệ thống sẽ hoạt động một cách thông minh và tiến hành tự điều chỉnh.

3.4.2. Quá trình điều khiển hệ thống

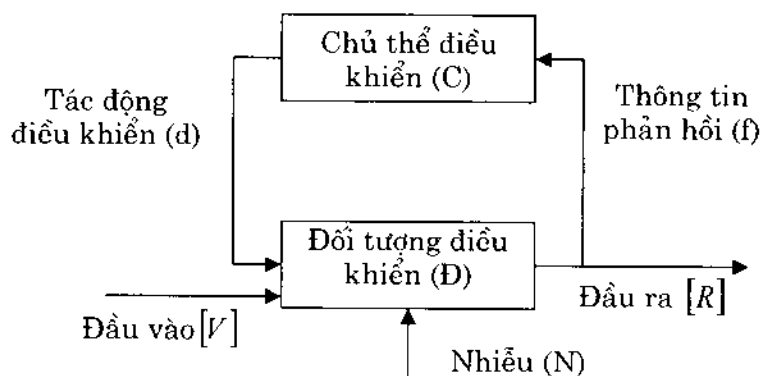
- Bước 1. Chủ thể điều khiển xác định mục tiêu điều khiển. Nếu hệ thống phân cấp thì phải xác định mục tiêu chung của hệ thống, rồi cụ thể hoá thành mục tiêu cho các phân hệ và phần tử bên dưới. Lúc đó, mục tiêu của cấp dưới chính là phương tiện để thực hiện mục tiêu của cấp trên. Lựa chọn các tiêu chuẩn đánh giá hành vi của các đối tượng.

- Bước 2. Thu thập và xử lý thông tin về môi trường và đối tượng điều khiển thông qua mối liên hệ ngược.

- Bước 3. Xây dựng phương án và chọn phương án quyết định tối ưu, sau đó truyền đạt cho đối tượng thực hiện.

- Bước 4. Đối tượng thực hiện điều chỉnh hành vi theo tác động chỉ dẫn của chủ thể (Sơ đồ 1).

Như vậy, quá trình điều khiển là quá trình thu thập, xử lý, bảo quản, truyền đạt thông tin và ra quyết định quản trị.



Sơ đồ 1. Quá trình điều khiển

3.4.3. Điều chỉnh và các phương pháp điều chỉnh

Quá trình điều khiển thường gặp phải các tác động đột biến hay các “nhiều”, làm cho đối tượng đi lệch quỹ đạo dự kiến và chủ thể phải tác động thêm để san bằng các sai lệch đó. Việc thực hiện những tác động thêm này được gọi là điều chỉnh. Có các phương pháp điều chỉnh như sau:

a) *Phương pháp khử nhiễu*: là phương pháp điều chỉnh bằng cách bao bọc đối tượng (hoặc cả hệ thống) bằng một “vỏ cách ly” so với môi trường để ngăn chặn không cho nhiễu xâm nhập vào.

Phương pháp điều chỉnh này rõ ràng sẽ dẫn đến tình trạng tiêu tốn nhiều nguồn lực nên khó có thể sử dụng trong một thời gian dài và trên một diện rộng. Điều đó giải thích tại sao chế độ bao cấp của cơ chế kế hoạch hóa tập trung trước đây cũng đã phải chấm dứt. Nhưng cũng không có nghĩa là có thể xóa bỏ bao cấp đối với mọi đối tượng. Chẳng hạn như chế độ bao cấp sẽ là cần thiết đối với những đối tượng dễ bị tổn thương trong xã hội như trẻ em, người tàn tật, đồng bào vùng sâu, vùng xa, hải đảo...

b) Phương pháp bảo hiểm: là phương pháp điều chỉnh bằng cách tổ chức một bộ phận huy động nguồn lực và thu thập thông tin về môi trường cũng như đối tượng để khi có tác động tiêu cực của nhiễu lên đối tượng thì tiến hành đền bù tương ứng.

Trong kinh tế, đây chính là nguyên tắc hoạt động của hệ thống bảo hiểm và các quỹ dự trữ. Phương pháp điều chỉnh này rất có hiệu quả trong điều kiện xây dựng được hệ thống thông tin có năng lực và huy động được nguồn lực để tiến hành san bằng sai lệch kịp thời.

c) Phương pháp chấp nhận sai lệch: là cách điều chỉnh trong đó chủ thể thừa nhận sai lệch bằng cách tự điều chỉnh lại mục tiêu và các tác động của mình cho phù hợp với sai lệch do các đối tượng tạo ra.

Phương pháp này sẽ phải sử dụng trong trường hợp khả năng lập kế hoạch và kiểm soát đối tượng của chủ thể còn yếu.

4. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu quản trị học

4.1. Đối tượng nghiên cứu của quản trị học

Là một khoa học, quản trị học có đối tượng nghiên cứu là các quan hệ phát sinh trong quá trình hoạt động của các tổ chức. Những quan hệ này có thể là những quan hệ giữa tổ chức với môi trường như khách hàng, những nhà cung cấp, các nhà phân phối, các đối thủ cạnh tranh, các tổ chức liên doanh, liên kết, các cơ quan nhà nước, các tổ chức khác, hay mối quan hệ giữa các cá nhân và tập thể lao động trong tổ chức...

- Quản trị học nghiên cứu các mối quan hệ giữa người và người trong quá trình quản trị gọi tắt là quan hệ quản trị. Đó là quan hệ giữa chủ thể quản trị (hệ thống quản trị, bộ phận quản trị, người quản trị) và đối tượng quản trị (hệ thống bị quản trị, bộ phận bị quản trị, người bị quản trị).

- Quan hệ quản trị còn là quan hệ giữa các cấp, các khâu trong hệ thống quản trị, như quan hệ giữa giám đốc và trưởng phòng, giữa trưởng phòng với tổ trưởng,...

- Xét trên bình diện rộng, quan hệ quản trị là một bộ phận trong “quan hệ sản xuất” (quan hệ sở hữu về tư liệu sản xuất, quan hệ phân phối và quan hệ quản lý). Tuy nhiên, “quan hệ sản xuất” ở đây chỉ đề cập đến phạm vi trong một tổ chức (doanh nghiệp), nhằm tìm ra những quy luật vận động của nó; đề ra những đường lối, phương hướng, những nguyên tắc, những phương pháp chung nhất làm kim chỉ nam cho các nhà thực hành quản trị doanh nghiệp vận dụng có hiệu quả.

4.2. Các phương pháp nghiên cứu

4.2.1. Phương pháp duy vật biện chứng

Phép duy vật biện chứng là phương pháp chung cho sự nghiên cứu của tất cả các khoa học, trong đó có quản trị học. Vì phép biện chứng triết học Mác - Lênin là một khoa học về các quy luật chung nhất của tự nhiên, xã hội và tư duy; nó đòi hỏi xem xét và giải quyết những vấn đề trong mối tác động qua lại của các sự vật và hiện tượng trong sự phát sinh, vận động và phát triển của chúng. Trên cơ sở những nhận thức đó, để nghiên cứu quản trị học đạt kết quả tốt chúng ta cần phải dựa trên các quan điểm sau:

4.2.2. Quan điểm tổng hợp

Nó cho phép chúng ta có phương pháp đánh giá sự vật và hiện tượng một cách toàn diện, đích thực bản chất, từ đó có những hành động đúng, chính xác. Ngược lại, nếu xem xét đánh giá sự vật và hiện tượng một cách phiến diện, chỉ nhìn thấy một mặt nào đó mà vội vàng kết luận thì dễ dẫn đến hành động sai lầm và gây hậu quả nghiêm trọng. Chẳng hạn, khi nghiên cứu các yếu tố tác động đến doanh

ngiệp thì phải tính đến các yếu tố bên trong (các yếu tố văn hoá) lẫn các yếu tố bên ngoài tổ chức (môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, pháp luật và môi trường kinh doanh quốc tế).

4.2.3. Quan điểm hệ thống

Hệ thống là tổng hợp các bộ phận hợp thành, chúng có mối quan hệ lẫn nhau; con người, một cỗ máy, một chiếc đồng hồ là một hệ thống hoàn chỉnh, nó bao gồm nhiều bộ phận hợp thành và chúng có mối quan hệ mật thiết với nhau. Hệ thống một tổ chức (doanh nghiệp) bao gồm nhiều bộ phận hợp thành như bộ phận lãnh đạo, bộ phận sản xuất, bộ phận bán hàng, bộ phận kế toán tài vụ,... Chúng có mối quan hệ mật thiết với nhau, tạo thành một thể thống nhất của tổ chức. Vì vậy, khi nghiên cứu một vấn đề nào đó của bộ phận phải tính đến các mối quan hệ hữu cơ của cả hệ thống.

Mặt khác, hệ thống doanh nghiệp là một hệ thống mở, không thể có một hệ thống đóng tồn tại được. Do đó, chúng ta không chỉ nghiên cứu chúng trong mối liên hệ của các bộ phận bên trong tổ chức mà còn phải xem xét chúng trong mối liên hệ cả hệ thống của nền kinh tế và toàn cầu.

4.2.4. Quan điểm lịch sử

Lịch sử luôn gắn liền với thời gian (quá khứ, hiện tại và tương lai), trong mỗi giai đoạn lịch sử nhất định có những điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội... khác nhau không thể tùy tiện xem xét đánh giá sự vật và hiện tượng một cách giống nhau. Chẳng hạn, với điều kiện của nền kinh tế thị trường chúng ta không thể lấy những sự việc và hiện tượng của thời bao cấp để đánh giá hay nhận xét, mà phải đặt chúng trong điều kiện, hoàn cảnh lịch sử lúc bấy giờ. Và, ngược lại cũng không thể gán ghép những sự vật và hiện tượng trong điều kiện của nền kinh tế hiện thời đem so sánh với thời kỳ bao cấp,...

4.2.5. Vận dụng các phương pháp cụ thể của các khoa học khác

Quản trị học không những là một khoa học xã hội mà còn là một khoa học ứng dụng. Dẫn đến sự tất yếu phải vận dụng các phương pháp cụ thể của các khoa học khác như khoa học thống kê, tin học, tâm lý học, xã hội học,... trong quản trị là cần thiết. Chẳng hạn, sử dụng các phương pháp phán đoán suy luận, mô hình hoá, sơ đồ hoá, đàm thoại, thực nghiệm, điều tra, quan sát, nghiên cứu mẫu, phân tích, nghiên cứu tình huống,... tất cả đều giúp cho ta có cơ sở khoa học xác đáng, nắm vững bản chất của vấn đề, từ đó nâng cao chất lượng nghiên cứu.

5. Vận dụng các quy luật và nguyên tắc trong quản trị

5.1. Vận dụng các quy luật trong quản trị

5.1.1. Khái niệm quy luật

Quy luật là mối liên hệ bản chất, tất yếu, phổ biến, bền vững thường xuyên lặp đi lặp lại của các sự vật, hiện tượng trong những điều kiện nhất định.

Mọi sự vật, hiện tượng đều do các quy luật khách quan chi phối. Do vậy, khi xem xét quy luật điều quan trọng là phải tính đến điều kiện của nó.

5.1.2. Đặc điểm của các quy luật

- Con người không thể tạo ra quy luật, nếu điều kiện của quy luật chưa có, ngược lại cũng không thể xoá bỏ được quy luật nếu điều kiện tồn tại của nó vẫn còn.

- Các quy luật tồn tại và hoạt động không lệ thuộc vào con người có nhận biết được nó hay không.

- Các quy luật đan xen vào nhau tạo thành một thể thống nhất, nhưng khi xử lý cụ thể thường do một hoặc một số quy luật quan trọng chi phối.

5.1.3. Cơ chế sử dụng quy luật

- Phải nhận biết được quy luật. Quá trình nhận thức quy luật bao gồm hai giai đoạn: nhận biết qua các hiện tượng thực tiễn và qua các phân tích bằng khoa học, lý luận. Đây là một quy trình tùy thuộc vào trình độ nhận thức, nhạy bén của con người.

- Tổ chức các điều kiện chủ quan của tổ chức để cho xuất hiện các điều kiện khách quan mà nhờ đó quy luật phát sinh tác dụng.

- Tổ chức thu thập và xử lý thông tin sai phạm, do việc không tuân thủ đòi hỏi của các quy luật khách quan.

Như vậy, cơ chế quản trị hình thành và đổi mới gắn liền với quá trình nhận thức và vận dụng các quy luật khách quan. Nhận thức ngày càng đầy đủ và đúng đắn hệ thống quy luật khách quan thì việc đổi mới quản trị càng có cơ sở khoa học. Quản trị theo quy luật đòi hỏi phải chú ý một số vấn đề sau:

- Nhận rõ thực trạng của tổ chức với tư cách là đối tượng của quản trị.

- Phân tích, đúc kết nhằm nhận thức ngày càng đầy đủ hệ thống quy luật khách quan mang tính lịch sử, cụ thể đang tác động và ảnh hưởng đến hoạt động của các tổ chức.

- Tìm tòi, sáng tạo ra những biện pháp, hình thức cụ thể, sinh động nhằm vận dụng các quy luật khách quan trong thực tiễn quản trị.

Hoạt động quản trị chịu sự tác động của những quy luật nào? Với trình độ hiểu biết hiện nay, khoa học chưa có câu trả lời hoàn toàn đầy đủ, cụ thể cho câu hỏi này. Nhưng khoa học cũng có thể đưa ra những chỉ dẫn để người quản trị hoạt động cơ bản không trái với các quy luật khách quan, hoặc tránh được những xu hướng ngược chiều với sự vận động tất yếu của khách thể quản trị. Quan hệ quản trị là quan hệ đa

dạng, đa diện, phức tạp bao gồm các quan hệ thuộc nhiều lĩnh vực, nhiều ngành... nên trở thành đối tượng nghiên cứu của nhiều bộ môn khoa học. Vì vậy hoạt động quản trị cũng chịu sự tác động của nhiều loại quy luật từ quy luật kinh tế đến các quy luật chính trị, từ các quy luật về tổ chức - xã hội đến các quy luật kỹ thuật - công nghệ, từ các quy luật tự nhiên đến các quy luật tâm sinh lý con người, trong đó quy luật kinh tế có vị trí quan trọng hàng đầu.

Trong điều kiện đổi mới tư duy, nhận thức về chủ nghĩa xã hội và nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần, việc nhận thức và vận dụng quy luật trong quản trị là phức tạp. Nhiều sự trình bày trước đây về quy luật đã tỏ ra không đầy đủ, không phù hợp với điều kiện sản xuất và trao đổi hiện đại. Một số nhận thức về quy luật kinh tế (đặc biệt là các quy luật kinh tế xã hội chủ nghĩa) không được thực tế chấp nhận như là sự khái quát và nhận thức đúng đắn bản chất vận động của nền kinh tế. Dù khoa học kinh tế đạt đến trình độ nào cũng không thể nhận thức được, nắm được đầy đủ mọi quy luật. Sẽ sai lầm nếu nhận thức quy luật chỉ dựa vào kiến thức sách vở đã có, mà không gắn chặt giữa kiến thức đã có với thực tiễn làm tiêu chuẩn của chân lý. Nhận thức và vận dụng quy luật phải từ thực tế sản xuất kinh doanh và vận dụng quy luật cũng phải bằng những hình thức, phương tiện của thực tiễn phát triển kinh tế - xã hội, do cuộc sống sáng tạo và kiểm nghiệm tính đúng đắn của nó.

5.1.4. Phân loại

a) Các quy luật tự nhiên - kỹ thuật

Ngày nay quản trị bao quát trên mọi lĩnh vực hoạt động của con người, trong đó con người sống trong môi trường tự nhiên, khai thác tự nhiên, lợi dụng các điều kiện tự nhiên để phục vụ con người, biến những kiến thức về tự nhiên thành các kiến thức kỹ thuật và công nghệ để tiến hành sản xuất, đáp ứng yêu cầu phát triển xã hội. Quản trị trước hết là biết

khai thác có hiệu quả và bảo vệ các điều kiện tự nhiên phục vụ cho con người, trong quản trị sản xuất và quản trị môi trường sinh thái đang trở thành những vấn đề cấp thiết mang tính toàn cầu. Sự phát triển của khoa học và công nghệ đã cho phép con người nắm sâu các quy luật tự nhiên, phát triển kỹ thuật, thực hiện công nghiệp hoá, hiện đại hoá, xây dựng xã hội văn minh hiện đại.

Đối với những nước đang phát triển như Việt Nam điều đó càng có ý nghĩa cấp thiết nhằm nâng cao năng suất lao động và mức sống của người dân.

Tuy nhiên sự phát triển của khoa học và công nghệ cũng để lại những hậu quả nặng nề về tài nguyên, môi trường. Con người phải trả giá đắt, bị trừng phạt do đã coi thường các quy luật của tự nhiên. Do đó trong quản trị nói chung và quản trị sản xuất nói riêng, người quản trị phải nắm được các quy luật tự nhiên, các hiểu biết về khoa học và công nghệ nhằm tiến hành sản xuất có hiệu quả đi đôi với bảo vệ tài nguyên, môi trường sinh thái.

b) Các quy luật kinh tế - xã hội

Trong quản trị xã hội, quản trị kinh tế là nhiệm vụ cơ bản, trung tâm và chiếm một tỷ trọng công việc rất lớn. Mọi hoạt động của con người đều lấy kinh tế làm nền tảng, làm động lực, do đó quản trị phải tuân thủ các quy luật kinh tế khách quan trong mối quan hệ với các quy luật xã hội.

Việc nhận thức các quy luật kinh tế trong sự tác động qua lại với các quy luật tự nhiên và các quy luật của những quan hệ kiến trúc thượng tầng cho phép làm sáng tỏ cơ chế hoạt động của các quy luật kinh tế - xã hội. Điều này rất quan trọng để quy định hình thức vận dụng chúng.

Trong mỗi hình thái kinh tế - xã hội đều tồn tại một hệ thống các quy luật khách quan bao gồm:

- Các quy luật phổ biến: đó là quy luật về sự phù hợp

giữa quan hệ sản xuất với tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất, quy luật sản xuất và nhu cầu ngày càng tăng...

Do nhận thức không đúng quy luật, thậm chí do chủ quan, duy ý chí đã dẫn tới những sai lầm trong quản trị, trong tổ chức sản xuất, trong phân phối, phá bỏ những quan hệ sản xuất và hình thức tổ chức phù hợp, hậu quả là kìm hãm và phá hoại sản xuất.

- Các quy luật chung: là các quy luật tồn tại và tác động trong các hình thái kinh tế - xã hội khác nhau, trong đó đáng chú ý là quy luật sản xuất hàng hoá tồn tại trong một số hình thái kinh tế - xã hội không chỉ riêng có của chủ nghĩa tư bản. Đã có lúc chúng ta nhầm lẫn quy luật chung với quy luật đặc thù, coi sản xuất hàng hoá và kinh tế thị trường là của riêng chủ nghĩa tư bản, chỉ nhấn mạnh mặt trái của kinh tế thị trường dẫn tới định kiến phủ nhận quy luật sản xuất hàng hoá, kinh tế thị trường trong chủ nghĩa xã hội. Thắng lợi của công cuộc đổi mới có một ý nghĩa hết sức quan trọng về mặt lý luận, làm thay đổi căn bản trong nhận thức và hoạt động quản trị. Đại hội VIII của Đảng đã khẳng định “sản xuất hàng hoá không đối lập với chủ nghĩa xã hội mà là thành tựu phát triển của nền văn minh nhân loại, tồn tại khách quan, cần thiết cho công cuộc xây dựng chủ nghĩa xã hội và cả khi chủ nghĩa xã hội đã được xây dựng”¹.

Thừa nhận sự tồn tại khách quan của các quy luật đòi hỏi người quản trị phải hiểu và vận dụng được các quy luật của kinh tế thị trường trong hoạt động của mình. Theo C.Mác, cái mà Adam Smit nói về “bàn tay vô hình” với tư cách như một lực lượng khách quan chi phối cơ chế thị trường - lực lượng khách quan đó chính là các quy luật kinh tế vốn có của nó.

¹ Đảng Cộng sản Việt Nam: *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VIII*, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội 1996.

- Quy luật giá trị: là quy luật kinh tế căn bản của sản xuất và trao đổi hàng hoá. Nội dung của quy luật này là sản xuất và trao đổi phải trên cơ sở thời gian lao động xã hội cần thiết để sản xuất và tái sản xuất hàng hoá đó.

Thực hiện đúng yêu cầu (nội dung) nói trên quy luật giá trị có những tác dụng: điều tiết sản xuất và lưu thông, kích thích khoa học kỹ thuật và lực lượng sản xuất phát triển, giảm bớt sự phân hoá giàu nghèo.

- Quy luật lưu thông tiền tệ: còn sản xuất hàng hoá thì còn lưu thông hàng hoá và lưu thông tiền tệ. Quy luật này xuất hiện và tồn tại là một tất yếu khách quan.

Nội dung của quy luật này thể hiện mối quan hệ giữa lượng tiền tệ phát hành với các nhân tố có liên quan. C.Mác trình bày nội dung quy luật này qua công thức sau:

$$M = \frac{P \times Q}{V}$$

Trong đó:

- M là lượng tiền phát hành cần thiết cho lưu thông,
- P là mức giá cả hàng hoá, dịch vụ,
- Q là khối lượng hàng hoá, dịch vụ đem ra lưu thông,
- V là vòng quay trung bình của đồng tiền cùng loại,

Cần ý thức rằng quy luật lưu thông tiền tệ như đã phân tích ở trên là quy luật lưu thông của tiền (vàng). Khi vận dụng quy luật này trong điều kiện tiền giấy, thì tình hình có sự khác đi nhất định. Vì tiền giấy không có tác dụng tự điều chỉnh qua hai kênh lưu thông và tích lũy như tiền (vàng). Bởi vậy, để quy trình này có hiệu lực trong điều kiện tiền giấy phải rất coi trọng khi điều khiển và khống chế lượng tiền giấy phát hành cho lưu thông.

- Quy luật cung cầu hàng hoá, dịch vụ:

Lý luận và thực tiễn đều khẳng định: ở nơi nào có nhu cầu thì ở nơi đó cũng xuất hiện luồng cung ứng hàng hoá, dịch vụ để hình thành mối quan hệ cung cầu.

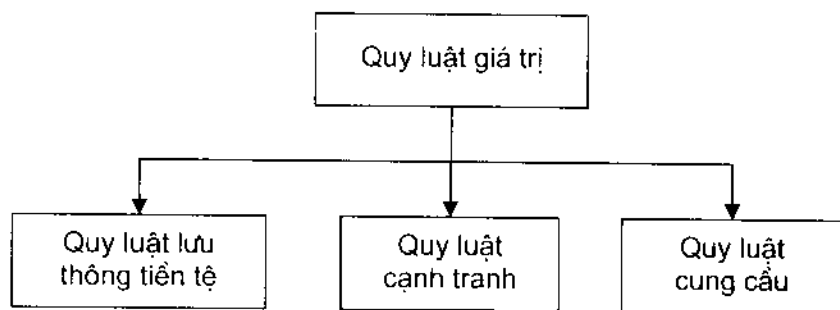
Mối quan hệ nhân quả giữa cung và cầu liên tục diễn ra trên thị trường tồn tại một cách khách quan, độc lập với ý chí của con người được gọi là quy luật cung cầu.

Sự hoạt động của quy luật này thể hiện cơ chế vận động giữa giá cả thị trường và giá trị hàng hoá thông qua các trường hợp cung bằng cầu, cung lớn hơn cầu và cung nhỏ hơn cầu.

Vai trò của quy luật cung cầu: giải thích rõ nhất, chính xác nhất vì sao giữa giá trị và giá cả thị trường lại không ăn khớp với nhau, tạo điều kiện cho quy luật giá trị có cơ chế hoạt động. Tuy cung cầu không trực tiếp quyết định sự hình thành giá trị hàng hoá, nhưng nó cũng ảnh hưởng gián tiếp đến chu kỳ sản xuất sau đối với việc hình thành giá trị hàng hoá, thông qua tác động thị trường làm thay đổi điều kiện sản xuất và thay đổi năng suất lao động; giúp các nhà quản trị có những quyết định năng động, linh hoạt trong sản xuất kinh doanh và trong ký kết các hợp đồng kinh tế.

Tóm lại, nghiên cứu các quy luật giá trị, lưu thông tiền tệ và cung cầu không chỉ để nhận thức lực lượng khách quan chi phối cơ chế thị trường, mà còn có ý nghĩa đối với việc thực hiện chức năng quản trị ở cả hai tầm: quản trị kinh tế vĩ mô của nhà nước và quản trị kinh tế vi mô của các doanh nghiệp, tổ chức.

Có thể khái quát mối quan hệ giữa các quy luật kinh tế của nền kinh tế thị trường qua sơ đồ sau:



Từ sơ đồ trên ta thấy không thể làm chủ kinh tế thị trường và cơ chế vận hành của nó nếu không nắm bắt và vận dụng một cách tổng hợp các quy luật kinh tế nói trên trong kinh tế và quản trị kinh tế. Cũng từ sơ đồ trên cho thấy các quy luật cạnh tranh, quy luật lưu thông tiền tệ và quy luật cung cầu chỉ là những quy luật kinh tế phát sinh từ quy luật giá trị. Từ đó cần phê phán những quan điểm không đúng, khi họ cường điệu quá đáng, thậm chí thừa nhận quy luật cung cầu, mà không thừa nhận quy luật giá trị với tư cách là quy luật kinh tế căn bản của sản xuất và trao đổi hàng hoá đã được các nhà kinh tế chính trị tư sản cổ điển và C.Mác phát hiện và hoàn thiện.

Các quy luật này luôn tạo ra những áp lực mạnh mẽ, liên tục đối với tổ chức. Sự tranh đua giữa các đối thủ trên thị trường làm cho tổ chức phải áp dụng những chiến lược nhằm duy trì vị thế của tổ chức, tìm kiếm cơ hội phát triển trong thị trường mà tổ chức đang hoạt động với những hàng hoá và dịch vụ hiện có.

Trong điều kiện sản xuất hàng hoá dựa trên cơ sở chế độ tư hữu những biến động tự phát của giá cả xung quanh giá trị là hợp quy luật. Điều đó gắn liền với sự cạnh tranh giữa những người sản xuất với những sự thay đổi thường xuyên trong quan hệ tỷ lệ giữa cung và cầu về hàng hoá. Nhờ có

những biến động này, nên quy luật giá trị và cung cầu trở thành yếu tố điều tiết tự phát cơ cấu giữa các ngành và các lĩnh vực, giúp cho nhà sản xuất mở rộng hoặc thu hẹp quy mô sản xuất, tạo ra sự cân đối giữa cung và cầu của tất cả các hàng hoá và dịch vụ trong nền kinh tế, giúp cho nhà quản trị có thể đối phó với sự thay đổi, tính không ổn định của môi trường, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực hạn chế của tổ chức.

c) Các quy luật tâm lý

Thực chất của hoạt động quản trị là những hoạt động xử lý quan hệ giữa con người với con người, là sự tác động vào tâm lý con người để tạo động lực cho họ hành động nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Như vậy các quy luật tâm lý trong quản trị là các mối liên hệ tự nhiên, phổ biến, bản chất về mặt tâm lý của con người, đám đông, xã hội trong hoạt động quản trị.

Các quy luật tâm lý thể hiện trong tính cách, năng khiếu, nhu cầu, lợi ích, cách suy nghĩ, ứng xử, động cơ... và cuối cùng thể hiện ra hành vi trước các quyết định quản trị. Kurt Lewin, nhà tâm lý học về các tổ chức, người Mỹ, khi nghiên cứu những ứng xử về tiêu dùng (Consumer Behavior) đặc biệt về mua sắm những thứ hàng lâu bền đã chỉ rõ: Hành vi, hàm số của không gian sống, được quy định bởi sự tương tác giữa cá nhân và môi trường: $C = f(P, S)$. Do đó mua sắm không chỉ phụ thuộc vào hoàn cảnh kinh tế, vào những tài sản hiện có, vào khả năng tài chính của người mua, mà còn phụ thuộc vào những thiên hướng tâm lý, vào sự cảm nhận của anh ta về hoàn cảnh, tức là những thái độ, những động cơ, những mong đợi, mức độ khao khát của anh ta... Sự cảm nhận ấy được một số đông người tán thưởng và có ảnh hưởng tới những quyết định mua sắm (hay tiết kiệm hay đầu tư). Xã hội càng phát triển, tính cộng đồng, tính xã hội càng cao, do vậy trong quản trị, để phát huy tính sáng tạo của mỗi cá

nhân và sức mạnh của cả cộng đồng đòi hỏi người lãnh đạo phải nắm vững và vận dụng các quy luật tâm lý để nâng cao trình độ và hiệu quả quản trị.

Socrate, một triết gia Hy Lạp cổ đại, đã nhận định: Những người biết cách sử dụng con người sẽ điều khiển công việc, cá nhân hoặc tập thể một cách sáng suốt. Ai không biết làm như vậy sẽ mắc sai lầm trong việc điều hành. Dù là con người kinh tế hay con người hành chính, trước hết phải là con người tâm lý.

d) Các quy luật tổ chức quản trị

- Đây là những quy luật tác động trực tiếp vào hoạt động quản trị. Tổ chức là một chức năng của quản trị và là yếu tố cơ bản để hình thành cơ cấu bộ máy quản trị cùng các mối quan hệ giữa chúng. Người ta sẽ không quản trị được hoặc quản trị kém hiệu quả nếu hệ thống tổ chức rối loạn, không ổn định. Bản thân tổ chức lại là một môn khoa học rất phức tạp, nó có quy luật riêng. Đúng về phương diện quản trị:

- Tổ chức làm cho các chức năng khác của hoạt động quản trị thực hiện có hiệu quả.

- Từ khối lượng công việc quản trị mà xác định biên chế, sắp xếp con người.

- Tạo điều kiện cho việc hoạt động tự giác và sáng tạo của các thành viên trong tổ chức, tạo nên sự phối hợp ăn khớp nhịp nhàng trong cơ quan quản trị.

- Dễ dàng cho việc kiểm tra, đánh giá tất cả những công việc đó của công tác tổ chức đòi hỏi những kiến thức mà người quản trị phải nắm như mối quan hệ giữa các cấp quản trị và khâu quản trị, giữa tập trung và phân cấp, về quyền hạn và trách nhiệm trong tổ chức, v.v..

Nhận thức và vận dụng quy luật trong quản trị là quá trình khó khăn và phức tạp, chịu sự chi phối của rất nhiều quy luật, những quy luật đó luôn ẩn dấu đằng sau các hiện

tượng và biểu hiện ra bên ngoài rất khác nhau tùy theo điều kiện cụ thể. Do vậy, nhận thức và vận dụng quy luật trong quản trị, đòi hỏi người quản trị:

- Phải có trình độ lý luận, kiến thức nhất định. Có sự am hiểu về tự nhiên - xã hội - tư duy. Đó là cơ sở giúp cho con người am hiểu được quy luật, biết được xu hướng vận động của quy luật.

- Phải có bản lĩnh vững vàng cả về chính trị và khoa học. Nếu không có bản lĩnh thì hoặc là bị động, thụ động trước sự vận động, phát triển của sự vật hoặc ngược lại sẽ phủ nhận quy luật, dẫn đến những hậu quả xấu.

- Phải có phương pháp luận đúng đắn, phải tính đến các điều kiện vận động, điều kiện phát sinh và phát huy tác dụng của các quy luật - đó là điều kiện kinh tế, điều kiện xã hội, điều kiện tự nhiên, điều kiện dân trí, đặt trong các điều kiện không gian và thời gian cụ thể nhất định. Do vậy phải có quan điểm lịch sử cụ thể.

Các hiện tượng kinh tế - xã hội luôn luôn vận động và phát triển. Hoạt động kinh tế - xã hội càng năng động thì sự vận động và biến đổi của đối tượng quản trị càng lớn, ngoài ra còn chịu tác động của môi trường, của các yếu tố khách quan và chủ quan khác. Do đó khi xem xét các quy luật trong quản trị phải có quan điểm động và theo xu hướng phát triển.

Quản trị luôn chịu sự tác động của hàng loạt quy luật có mối quan hệ hữu cơ với nhau, khi vận dụng quy luật để giải quyết các vấn đề thực tiễn quản trị đòi hỏi phải đặt sự vật, hiện tượng trong sự tồn tại và vận động của hệ thống như là một chỉnh thể hữu cơ và có mối quan hệ tác động lẫn nhau và với môi trường. Do vậy phải có quan điểm hệ thống trong quá trình nhận thức và vận dụng.

Nắm bắt và vận dụng các quy luật trong quản trị là một việc rất khó khăn và phức tạp, ngoài yếu tố khoa học còn

phải có nghệ thuật, phải xuất phát từ thực tiễn, nắm vững thực tiễn, lấy thực tiễn làm tiêu chuẩn để đánh giá sự đúng đắn của lý luận, khoa học; đồng thời phải vận dụng quy luật trong những điều kiện thực tiễn cụ thể.

Tóm lại, cần phải có quan điểm lịch sử - cụ thể, quan điểm động và phát triển, quan điểm hệ thống, quan điểm thực tiễn trong quá trình nhận thức và vận dụng quy luật trong quản trị.

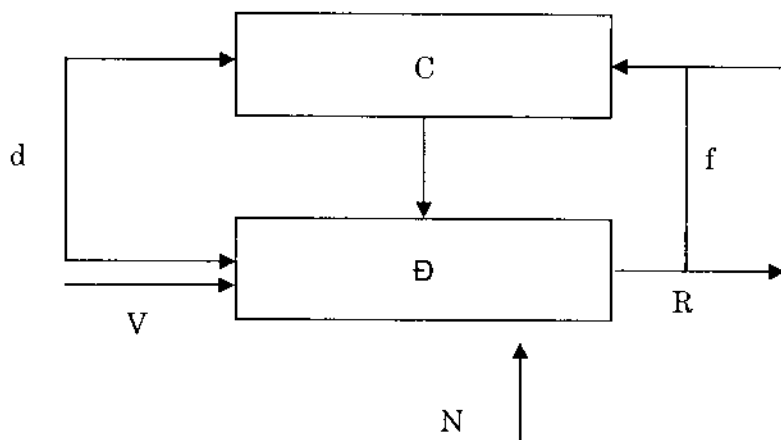
5.2. Vận dụng các nguyên tắc cơ bản của quản trị

5.2.1. Khái niệm

Các nguyên tắc quản trị là các quy tắc chỉ đạo những tiêu chuẩn, hành vi mà các cơ quan quản trị và các nhà quản trị phải tuân thủ trong quá trình quản trị.

5.2.2. Nhóm nguyên tắc quản trị chung

- Nguyên tắc môi liên hệ ngược (Feedback): là nguyên tắc đòi hỏi chủ thể trong quá trình quản trị phải nắm vững được các hành vi của đối tượng thông qua thông tin phản hồi về các hành vi.



Sơ đồ 2. Mối liên hệ ngược

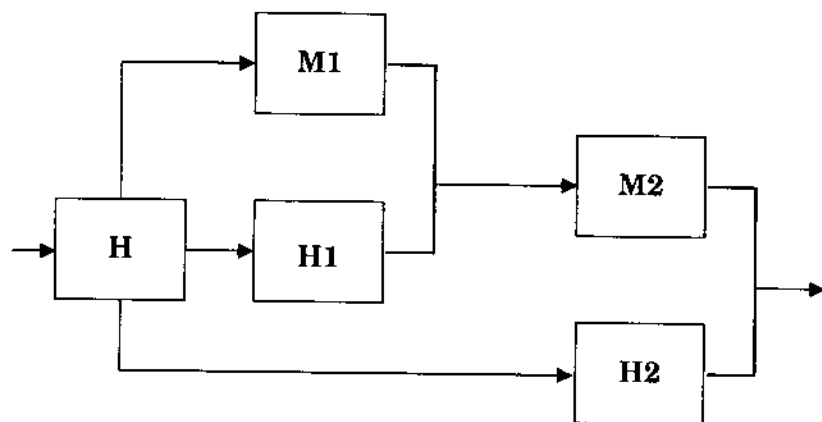
Nếu chủ thể nắm chắc được hành vi của đối tượng (V) thì chỉ cần tác động $d = (V, N)$. Vì chưa rõ hành vi của đối tượng nên cần tổ chức thông tin ngược về R để điều khiển cho chuẩn xác $d = \varphi(V, N, f)$. Mỗi liên hệ ngược được N.Wiener gọi là linh hồn của điều khiển học. Còn I.Nikolov thì cho rằng: Không có liên hệ ngược cũng không có quá trình quản trị. Mỗi liên hệ ngược đặc trưng cho khả năng của tổ chức duy trì trạng thái nội cân bằng của mình. Mỗi liên hệ ngược có hai loại:

(1) Mỗi liên hệ ngược dương, biểu thị ở chỗ phản ứng ở đầu ra làm tăng tác động đối với đầu ra hơn nữa, v.v... Mỗi liên hệ ngược dương bao giờ cũng dẫn đến sự thay đổi căn bản trong tổ chức, phá huỷ trạng thái nội cân bằng cũ để thiết lập trạng thái nội cân bằng mới. Đây là chữ "tín" trong quản trị, là sự ổn định tương đối của chính sách.

(2) Mỗi liên hệ âm thì trái lại, đầu ra tăng sẽ tác động trở lại kìm hãm đầu vào, tổ chức có mỗi liên hệ ngược âm là tổ chức ổn định.

- *Nguyên tắc bổ sung ngoài*: Đối với những tổ chức phức tạp không thể mô tả đầy đủ được ngay từ lần đầu bằng một ngôn ngữ nào đó, cho dù ngôn ngữ đó có phong phú đến đâu, để mô tả đầy đủ tổ chức, phải bổ sung việc mô tả tổ chức bằng các ngôn ngữ khác lấy từ ngoài tổ chức.

Ví dụ để nghiên cứu tổ chức H, người nghiên cứu mô tả H bằng một mô hình M1 và hộp đen H1. Cái gì đó chưa rõ về H, được giải đáp qua H1. Sau đó người quan sát xây dựng mô hình M2 phản ánh đầy đủ H hơn và thông qua hộp đen H2 để tìm hiểu những điều còn chưa rõ về H (tức là bổ sung cặp M2, H2 cho M1, H1....)



Sơ đồ 3. Nguyên lý bổ sung ngoài

Trong quản trị, nguyên tắc bổ sung ngoài rất hay được sử dụng (dưới tên nguyên lý thử - sai - sửa). Điều đó đòi hỏi chủ thể quản trị muốn nắm được đối tượng quản trị phải có đủ thời gian và phải thông qua nhiều lần, nhiều cách tác động khác nhau, tránh chủ quan duy ý chí.

- *Nguyên tắc đa dạng cần thiết*: Nguyên tắc này đòi hỏi hành vi của đối tượng rất đa dạng và ngẫu nhiên, để điều khiển phải có một hệ thống các tác động điều khiển với độ đa dạng tương ứng để hạn chế độ bất định trong hành vi của đối tượng điều khiển.

- *Nguyên tắc phân cấp (tập trung dân chủ)*: Muốn quản trị tốt, chủ thể phải phân cấp việc quản trị với những quyền hạn, mỗi phân hệ lại cần phải có một chủ thể quản trị với những quyền hạn, nhiệm vụ nhất định.

- *Nguyên tắc khâu xung yếu*: Trong quá trình quản trị thường xuất hiện sự đột biến ở một vài đối tượng nào đó - những chỗ xung yếu, với những mối liên hệ ngược dương hoặc âm dẫn đến sự hoàn thiện hoặc phá vỡ cơ cấu của đối tượng

đó. Sự phá vỡ hoặc hoàn thiện này kéo theo, lan truyền sang các đối tượng khác và cả hệ thống. Vì nguồn lực của tổ chức luôn bị hạn chế nên chủ thể phải biết tập trung nguồn lực vào những khâu xung yếu để tăng cường sự hoàn thiện và hạn chế sự đổ vỡ của tổ chức.

- *Nguyên tắc thích nghi với môi trường*: đòi hỏi tổ chức phải biết tận dụng tiềm năng của môi trường để biến thành nội lực của mình.

5.2.3. Nhóm các nguyên tắc quản trị các tổ chức kinh tế - xã hội

- *Tuân thủ pháp luật và thông lệ xã hội*: Hệ thống pháp luật được xây dựng trên nền tảng của các định hướng chính trị, nhằm quy định những điều mà các thành viên trong xã hội không được làm và là cơ sở để chế tài những hành động vi phạm các mối quan hệ xã hội mà pháp luật bảo vệ. (Pháp luật đã tạo ra khung pháp lý cho tổ chức và hoạt động sản xuất - kinh doanh, tạo môi trường cho phát triển kinh tế, củng cố và bảo vệ các nguyên tắc của nền kinh tế thị trường; quy định về kế hoạch giá cả, thuế, tài chính, tín dụng và tạo ra một cơ chế quản trị có hiệu quả). Qua đó có thể thấy rằng giữa các lĩnh vực chính trị - pháp luật - hoạt động quản trị, kinh doanh có mối liên hệ hữu cơ, trong đó thể chế chính trị giữ vai trò định hướng chi phối toàn bộ các hoạt động trong xã hội - trong đó có hoạt động kinh doanh. Trong xu thế toàn cầu hiện nay, hoạt động của các tổ chức ngày càng gắn bó chặt chẽ với nhau để trở thành một mắt xích trong hệ thống chính trị - xã hội. Sự ổn định chính trị - pháp luật sẽ tạo ra môi trường thuận lợi đối với các hoạt động kinh doanh, hấp dẫn các nhà đầu tư trong và ngoài nước, cho phép tận dụng được các lợi thế so sánh của nền kinh tế, thu hút vốn, công nghệ, kỹ năng quản trị của bên ngoài và thâm nhập vào thị trường thế giới. Chính vì vậy trong nền kinh tế, vai trò của nhà nước cực kỳ quan trọng, mang tính quyết định đối với

tiền đồ kinh tế của một đất nước. Việc lựa chọn đúng đắn định hướng phát triển, đề ra các chính sách kinh tế thích hợp sẽ mở ra triển vọng, cơ hội cho các tổ chức, doanh nghiệp có thể tham gia vào sự phát triển của đất nước.

Trong cơ chế thị trường, nhà nước không can thiệp vào các hoạt động mang tính chất tác nghiệp hàng ngày của tổ chức. Việc sản xuất cái gì, bao nhiêu, bằng công nghệ nào, giá cả bao nhiêu, bán ở đâu... là công việc của từng cơ sở và do đòi hỏi của thị trường. Với chức năng quản trị vĩ mô của mình, nhà nước đóng vai trò là người tạo môi trường xã hội nhất định, giữa chúng có những mối liên hệ chặt chẽ tác động qua lại lẫn nhau. Xã hội cung cấp những nguồn lực mà tổ chức cần và tiêu thụ những hàng hoá, dịch vụ được sản xuất ra. Các giá trị chung, thông lệ của xã hội, các tập tục truyền thống, lối sống của dân cư, các hệ tư tưởng tôn giáo và cơ cấu dân số, thu nhập của dân chúng đều có tác động trực tiếp đến hoạt động của các tổ chức kinh doanh. Do vậy trong quá trình hoạt động đòi hỏi các nhà quản trị phải có sự sáng tạo trong mỗi quyết định, xử lý linh hoạt các yếu tố của quá trình sản xuất - kinh doanh, đảm bảo cho tổ chức tồn tại và phát triển.

- Tập trung dân chủ: phản ánh mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng quản trị cũng như yêu cầu và mục tiêu của quản trị.

- Kết hợp hài hoà các lợi ích: Các quyết định quản trị phải quan tâm đến lợi ích của người lao động, tạo ra những lợi ích chung nhằm kết hợp các lợi ích kinh tế; coi trọng lợi ích vật chất lẫn lợi ích tinh thần của tập thể và người lao động.

- Chuyên môn hoá: đòi hỏi người quản trị phải có chuyên môn, được đào tạo có kinh nghiệm và khả năng điều hành để thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Biết mạo hiểm: đòi hỏi các nhà quản trị phải biết tìm ra các giải pháp để tăng sức cạnh tranh cho tổ chức.

- Hoàn thiện không ngừng: sự thành công của các nhà quản trị, sự sống còn của tổ chức phụ thuộc phần lớn vào những chiến lược đổi mới hữu hiệu.

- Tiết kiệm và hiệu quả: đòi hỏi người quản trị phải có quan điểm hiệu quả đúng đắn, biết phân tích hiệu quả trong từng tình huống khác nhau, biết đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân, từ đó ra các quyết định tối ưu.

5.2.4. Vận dụng nguyên tắc

- Coi trọng việc hoàn thiện hệ thống các nguyên tắc quản trị: đòi hỏi một mặt phải tự giác, tôn trọng và kiên trì tuân thủ các nguyên tắc, mặt khác cần phát hiện những nguyên tắc không còn phù hợp, bổ sung những nguyên tắc mới phù hợp với quy luật khách quan.

- Vận dụng tổng hợp các nguyên tắc quản trị trong việc xây dựng cơ chế, chính sách, công cụ, phương pháp, cơ cấu tổ chức bộ máy... nhằm phát huy ưu thế của từng nguyên tắc, đồng thời đảm bảo các nhân tố cần thiết cho quá trình quản trị.

- Lựa chọn hình thức và phương pháp vận dụng nguyên tắc.

- Cần có quan điểm toàn diện và hệ thống trong việc vận dụng các nguyên tắc quản trị.

Chương II

THÔNG TIN VÀ QUYẾT ĐỊNH TRONG QUẢN TRỊ

1. Hệ thống thông tin trong quản trị

Để quản lý một doanh nghiệp, người ta cần rất nhiều thông tin: từ các đặc tính của nguyên vật liệu dùng vào sản xuất (độ cứng, độ bền, sức chịu nhiệt... của vật liệu) đến những tính cách và khả năng của nhân viên (sức khỏe, cá tính, trình độ tay nghề...) từ các tổ đội lao động đến cách thức hoạt động của các tổ chức như công đoàn, thanh niên và lợi ích của các tổ chức này; từ tình trạng của các thiết bị, tình hình cung ứng nguyên vật liệu đến tình hình sử dụng các nguồn vốn và lao động; từ các dự đoán về giá cả, sức tiêu thụ của sản phẩm trên thị trường đến các dự kiến, các kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm; từ chủ trương chính sách, kinh tế của nhà nước đến các cơ hội liên doanh, hợp tác đang hàng ngày, hàng giờ hé mở cho mọi doanh nghiệp... Có thể nói rằng: thông tin chính là những hiểu biết về tự nhiên, về con người và xã hội; về những sự kiện diễn ra trong không gian, thời gian; là những dự đoán, dự kiến, kế hoạch;... là những gì mà con người cần biết cho hoạt động của mình.

Mỗi loại thông tin có những tính chất riêng. Có những thông tin nội dung chậm thay đổi theo thời gian, như thông tin về số lượng trang thiết bị, về nhà xưởng; lại có những thông tin có nội dung thay đổi hàng ngày, như số lượng sản phẩm đã sản xuất, đã tiêu thụ, v.v...

Trong các loại thông tin, có những thông tin “gốc” hay còn gọi là thông tin sơ cấp và có những thông tin là kết quả của quá trình xử lý (như các dự báo, các kế hoạch). Đối với thông tin gốc, nhiều khi nếu không thu thập kịp thời thì sẽ mất luôn. Thông tin là dữ liệu có thể nhận thấy, hiểu được và sắp xếp lại với nhau thành những kiến thức cụ thể. Cũng cần

phân biệt thông tin với công nghệ thông tin và hệ thống thông tin. Công nghệ thông tin (IT) là cách thức thu thập, xử lý và phân phối thông tin. Công nghệ là công cụ tiếp dẫn thông tin giữa nội dung thông tin đã có với người dùng thông tin xác định. Hệ thống thông tin (IS) là giải pháp tổ chức và kỹ thuật trong thực tiễn được thiết lập để sử dụng nội dung thông tin mà chúng ta xử lý.

Thông tin là quá trình trao đổi giữa người gửi và người nhận. Chúng ta thường nghĩ về thông tin như quá trình trao đổi các thông điệp bằng lời nói hoặc chữ viết giữa hai người. Tuy nhiên, để hiểu thông tin trong tổ chức khái niệm trên cần được mở rộng. Chữ viết và lời nói không chỉ là những kênh cho thông tin và bộ phận phát và nhận không phải bao giờ cũng là người. Trong nhiều tổ chức hiện đại, rất nhiều thông điệp được chuyển bằng những hệ thống thông tin quản lý phức tạp nơi mà dữ liệu được nhập từ rất nhiều nguồn và được phân tích bằng computer, và sau đó được chuyển cho người nhận bằng điện tử.

Thông tin được xem là máu của tổ chức; nó là mạch gắn những bộ phận phụ thuộc của tổ chức lại với nhau. Tổ chức là một hệ thống ổn định của các hoạt động nơi con người cùng làm việc với nhau để đạt tới những mục tiêu chung thông qua thứ bậc của các vai trò và việc phân công lao động.

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Dữ liệu (Data)

Dữ liệu là những tin tức (Facts) ở dạng thô, chưa được xử lý.

Dữ liệu là nguồn gốc của thông tin, là vật liệu thô chứa đựng thông tin nên là vật liệu để sản xuất thông tin. Dữ liệu sau khi được thu thập và xử lý sẽ cho ta thông tin.

Trên thực tế, dữ liệu tồn tại dưới nhiều dạng:

- Tín hiệu vật lý (Physical Signal): tín hiệu âm thanh, ánh sáng, tín hiệu điện, nhiệt độ, độ ẩm, áp suất...;

- Số liệu (Number): số liệu trong các bảng, biểu thống kê về nhân khẩu, đất đai, tài sản, tăng trưởng kinh tế, thu nhập quốc dân, thu chi ngân sách, doanh thu...

1.1.2. Thông tin (Information)

Thông tin là những dữ liệu đã được phân tích và xử lý.

Như vậy, để trở thành thông tin, người thu nhận phải đáp ứng được hai yêu cầu:

- Hiểu và giải thích được nội dung của tin tức.
- Phải đánh giá được tầm quan trọng của tin tức đó đối với việc giải quyết từng nhiệm vụ đặt ra.
- Thông tin còn được hiểu là những tin tức mới, được thu nhận, được cảm thụ và được đánh giá là có ích cho việc ra quyết định hoặc giải quyết một nhiệm vụ nào đó.

1.1.3. Cơ sở dữ liệu (Database)

Cơ sở dữ liệu thường được hiểu là tập hợp những bản ghi (Records) hay các tệp (Files) có liên quan với nhau, được tổ chức và lưu trữ trên các thiết bị hiện đại của tin học, đặt dưới sự quản lý của một chương trình máy tính nhằm cung cấp thông tin cho nhiều người sử dụng khác nhau theo các mục đích khác nhau.

1.1.4. Công nghệ thông tin (IT: Information Technology)

Công nghệ thông tin là phần cứng, phần mềm, các thiết bị truyền thông, quản lý dữ liệu và những công nghệ xử lý thông tin khác được dùng trong những hệ thống thông tin sử dụng máy tính điện tử.

1.1.5. Hệ thống thông tin (IS: Information System)

Hệ thống thông tin (IS) là giải pháp tổ chức và kỹ thuật trong thực tiễn được thiết lập để sử dụng nội dung thông tin mà chúng ta xử lý.

1.2. Hệ thống thông tin với nhà quản trị

1.2.1. Vai trò hệ thống thông tin

Thông tin có một vai trò hết sức to lớn trong quản trị. Nhiều công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong mỗi tổ chức muốn hoạt động quản trị có hiệu quả thì điều không thể thiếu được là phải xây dựng một hệ thống thông tin tốt. Hơn nữa hiệu quả kinh doanh của việc đầu tư vào hệ thống thông tin thường rất cao. Chính vì thế mà ngày nay hầu như mọi doanh nghiệp đều không tiếc vốn đầu tư mua sắm những phương tiện kỹ thuật điện tử hiện đại nhất nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng hệ thống thông tin trong việc quản trị của mình. Vai trò hết sức quan trọng của thông tin trong quản trị thể hiện rất rõ ở những phương diện sau:

a) Vai trò trong việc ra quyết định

Ra quyết định là một công việc phức tạp, khó khăn và hết sức quan trọng của các nhà quản trị. Để ra được một quyết định đúng đắn các nhà quản trị cần rất nhiều thông tin. Thông tin ở đây sẽ giúp cho các nhà quản trị giải quyết đúng đắn và có hiệu quả các vấn đề sau:

- Nhận thức vấn đề cần phải ra quyết định.
- Xác định cơ hội, và các mối nguy hiểm trong kinh doanh.
- Xác định các cơ sở, tiền đề khoa học cần thiết để ra quyết định.
- Lựa chọn các phương án.

b) Vai trò trong lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, điều hành và kiểm soát

Trong các lĩnh vực tổ chức, lập kế hoạch, lãnh đạo, điều hành và kiểm soát, thông tin có vai trò cực kỳ quan trọng trên các phương diện sau:

- Nhận thức vấn đề;
- Cung cấp dữ liệu;
- Xây dựng các phương án;
- Giải quyết vấn đề;

- Uốn nắn và sửa chữa các sai sót, lệch lạc;
- Kiểm soát.

c) Vai trò trong phân tích, dự báo và phòng ngừa rủi ro

Trong các hoạt động sản xuất và kinh doanh ở mỗi doanh nghiệp việc phòng ngừa rủi ro có một tầm quan trọng đặc biệt. Để phòng ngừa rủi ro có hiệu quả thì thông tin lại có một ý nghĩa hết sức to lớn trong các lĩnh vực sau:

- Phân tích.
- Dự báo.
- Xây dựng phương án phòng ngừa rủi ro.

1.2.2. Yêu cầu đối với thông tin và hệ thống thông tin

a) Yêu cầu đối với thông tin

Để thực hiện mục tiêu quản trị, thông tin được cung cấp cho các nhà quản trị, các cơ quan và những người thực hiện phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Về thời gian, thông tin cần được cung cấp kịp thời khi cần, có tính cập nhật và có liên quan tới khoảng thời gian thích hợp (quá khứ, hiện tại hay tương lai).

- Về nội dung, thông tin cần chính xác (phản ánh một cách khách quan và trung thực về sự vật, hiện tượng) có liên quan đến vấn đề cần tìm hiểu, đầy đủ, (phản ánh đầy đủ mọi khía cạnh của tình huống), súc tích (không có dữ liệu thừa) và phù hợp với nhu cầu của người sử dụng.

- Về hình thức, thông tin phải rõ ràng, đủ chi tiết, được sắp xếp, trình bày một cách khoa học (kết hợp từ ngữ, hình ảnh, bảng biểu, số liệu,...) và nằm trên vật mang tin phù hợp với nhu cầu sử dụng.

b) Yêu cầu đối với hệ thống thông tin

- Tránh được sự sai lệch trong quá trình truyền tin.
- Đảm bảo bí mật và an toàn trong quá trình truyền tin.
- Đảm bảo cung cấp thông tin một cách nhanh chóng.
- Phù hợp với con người và tổ chức sử dụng thông tin.

- Đảm bảo đem lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.
- Đảm bảo tính hiệu quả kinh tế.

1.3. Xây dựng hệ thống thông tin quản trị

Nghiên cứu cách tổ chức hệ thống thông tin trong quản trị ở một doanh nghiệp sẽ giúp cho việc sắp xếp các công việc và con người trong hệ thống đó một cách hợp lý, giúp cho việc thực hiện các hoạt động thông tin dễ dàng, nhanh chóng và có hiệu quả hơn.

Cơ sở khoa học của việc tổ chức hệ thống thông tin trong quản trị là các quy luật về tổ chức nói chung và tổ chức hệ thống thông tin nói riêng cùng hoàn cảnh cụ thể ở mỗi đơn vị.

- Những nguyên tắc phổ biến về việc xây dựng hệ thống thông tin quản trị là: khoa học, hiệu quả, linh hoạt, bí mật, hiện đại.

Có rất nhiều loại mô hình tổ chức hệ thống thông tin quản trị, các mô hình phổ biến thường hay được áp dụng là: mô hình tập trung, mô hình phân tán, mô hình kết hợp, mô hình theo chức năng, mô hình theo nguyên tắc thị trường, v.v.. Căn cứ vào hoàn cảnh thực tiễn, vào hiệu quả của mỗi mô hình và vào khả năng của các nhà doanh nghiệp người ta lựa chọn những mô hình tổ chức hệ thống thông tin thích hợp nhất cho đơn vị của mình.

Chất lượng và hiệu quả của thông tin trong quản trị phụ thuộc rất lớn vào các biện pháp quản trị và điều hành hệ thống thông tin.

Nghiên cứu một cách khoa học cách quản lý hệ thống thông tin trong quản trị sẽ giúp cho hoạt động thông tin được thông suốt, chính xác, đầy đủ và có hiệu quả hơn.

Những nội dung chính của công tác quản lý hệ thống thông tin trong quản trị là quản lý nội dung, phương pháp, hình thức, các bước của quy trình thông tin, v.v...

Các hình thức quản lý thông tin và hệ thống thông tin trong quản trị về cơ bản là quản lý theo công việc, quản lý theo chức năng, quản lý theo thời gian, quản lý theo đối tượng, v.v...

- Những phương pháp chủ yếu để quản lý thông tin và hệ thống thông tin trong quản trị là các phương pháp sau:

- + Hành chính;
- + Kinh tế;
- + Xã hội;
- + Phương pháp tự động hoá;
- + Phương pháp tập trung;
- + Phương pháp phi tập trung;
- + Phương pháp gián tiếp;
- + Phương pháp trực tiếp.

2. Quyết định quản trị

2.1. Khái niệm và đặc điểm của quyết định quản trị

Việc ra quyết định có ý nghĩa rất lớn, nó là khâu mấu chốt trong quá trình quản trị. Nội dung cơ bản của hoạt động quản trị là việc đề ra quyết định, bởi vì từ việc điều hành sản xuất hàng ngày cho đến việc giải quyết đồng bộ các vấn đề kinh tế lớn, đều được tiến hành trên cơ sở những quyết định thích hợp. Một quyết định đúng lúc và kịp thời sẽ tạo điều kiện phát triển sản xuất và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Một quyết định sai hoặc đưa ra không đúng lúc có thể dẫn đến những thiệt hại lớn, gây khó khăn cho hoạt động sản xuất. Những quyết định thiếu suy nghĩ là kết quả của thái độ thiếu trách nhiệm, của bệnh quan liêu tạo nên lãng phí về lao động và tiền của của tập thể và xã hội. Những quyết định không chính xác do hạn chế về trình độ hoặc do sự đùn đẩy của nhà

quản trị cũng sẽ gây ra những hậu quả không lường trước được. Trong điều kiện mà quyền hạn của nhà quản trị các doanh nghiệp được mở rộng, trách nhiệm của nhà quản trị về quyết định do mình đề ra sẽ tăng lên, thì cần phải có những yêu cầu đặc biệt đối với bản thân các quyết định và đối với những người ra quyết định. Phải xây dựng các nguyên tắc và phương pháp luận chung cho việc thông qua các quyết định quản trị.

- Khái niệm

Quyết định quản trị là hành vi sáng tạo của chủ thể quản trị nhằm định ra mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan và việc phân tích các thông tin của hệ thống đó.

- Đặc điểm

Mỗi người, với tư cách là thành viên của tổ chức, xã hội đều phải đưa ra những quyết định cho mình, những quyết định đó gọi là quyết định cá nhân. Ngoài các quyết định cá nhân còn lại là quyết định quản trị.

Quyết định quản trị là quyết định của tổ chức mà người đưa ra và có trách nhiệm về quyết định là cá nhân hoặc tập thể các nhà quản trị ở các cấp, các bộ phận khác nhau của tổ chức. Quyết định quản trị luôn gắn với những vấn đề của tổ chức.

2.2. Yêu cầu và nguyên tắc đối với quyết định quản trị

2.2.1. Yêu cầu

Quyết định quản trị chỉ có hiệu lực và hiệu quả khi đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau:

a) *Tính hợp pháp:* Trong một nhà nước pháp quyền mọi hành vi của tổ chức và cá nhân đều phải tuân theo pháp luật. Quyết định quản trị là hành vi của tập thể hoặc cá nhân các nhà quản trị phải tuân theo pháp luật. Tính hợp pháp của

pháp luật của quyết định quản trị được thực hiện trên các khía cạnh: Quyết định được đưa ra trong phạm vi thẩm quyền của tổ chức hoặc cá nhân, không trái với nội dung mà pháp luật quy định, được ban hành đúng thủ tục và thể thức. Mọi quyết định quản trị không đảm bảo tính pháp lý đều bị đình chỉ hoặc huỷ bỏ. Người hoặc tổ chức đưa ra quyết định phải chịu trách nhiệm trước pháp luật.

b) Tính khoa học: Tính pháp lý chưa đủ đảm bảo cho quyết định có hiệu quả. Muốn có hiệu quả các quyết định phải có tính khoa học. Một cách chung nhất, các quyết định có tính khoa học là các quyết định phù hợp với lý luận và thực tiễn khách quan. Nó không chỉ dựa trên cơ sở lý thuyết mà còn dựa trên cơ sở phân tích chính thực tiễn khách quan. Yêu cầu về tính khoa học của quyết định quản trị được thể hiện trên các khía cạnh: quyết định phù hợp với định hướng và mục tiêu của tổ chức; phù hợp với quy luật, các xu thế khách quan, các nguyên tắc, nguyên lý khoa học; trên cơ sở vận dụng các phương pháp khoa học; phù hợp với điều kiện cụ thể với tình huống cần đưa ra quyết định, kể cả thế và lực cũng như môi trường tổ chức.

c) Tính hệ thống: Yêu cầu tính hệ thống đối với các quyết định quản trị là các quyết định được đưa ra phải thống nhất, nhất quán với nhau trong tổng thể hệ thống quyết định đã có và sẽ có nhằm đạt tới mục đích chung. Tránh tình trạng các quyết định mâu thuẫn, loại trừ lẫn nhau gây khó khăn cho cấp thực hiện.

d) Tính tối ưu: Quyết định quản trị thực chất là một phương án hành động được lựa chọn nhằm giải quyết một vấn đề nảy sinh trong quá trình hoạt động của tổ chức. Yêu cầu về tính tối ưu của quyết định đòi hỏi phương án mà quyết định lựa chọn phải là phương án tối ưu. Các phương án tối ưu là phương án thoả mãn cao nhất các mục tiêu đồng thời phù hợp với các ràng buộc nhất định được sự ủng hộ của các thành viên và các cấp trong tổ chức.

đ) Tính linh hoạt: đòi hỏi các quyết định quản trị phải phản ánh được mọi nhân tố mới trong lựa chọn quyết định, phản ánh được tính thời đại, môi trường mà quyết định ra đời và thực hiện. Tính linh hoạt của quyết định quản trị cũng đòi hỏi việc xử lý tình huống phải linh hoạt, khéo léo tránh rập khuôn, máy móc, giáo điều, kinh nghiệm chủ nghĩa. Phương án quyết định đáp ứng được với sự biến đổi của môi trường.

e) Tính cụ thể về thời gian và người thực hiện: quyết định được ban hành ngày nào và có hiệu lực từ khi nào cần rõ ràng. Đối tượng và phạm vi điều chỉnh cần được làm rõ.

2.2.2. Nguyên tắc

Để quyết định quản trị đáp ứng được các yêu cầu, trong quá trình đề ra quyết định cần tôn trọng các nguyên tắc sau:

- *Nguyên tắc hệ thống:* đòi hỏi luôn xem tổ chức là một hệ thống kinh tế - xã hội, khi đưa ra quyết định quản trị phải đồng thời tính đến ba yếu tố là môi trường bên ngoài, điều kiện bên trong và mục tiêu của tổ chức; phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận liên quan tới quyết định quản trị, trong một tổ chức, bao gồm: hệ thống đảm bảo thông tin, hệ thống tham mưu, hệ thống ra quyết định (có sự phân cấp), hệ thống chấp hành và hệ thống phản hồi.

- *Nguyên tắc khả thi:* Trong quá trình quyết định phải tổng hợp, xem xét tất cả các loại nhân tố bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nghĩa là vừa xem xét về nhu cầu, khả năng, cơ hội thành công, rủi ro, bất lợi, thất bại, cân nhắc toàn diện, bảo đảm chắc chắn sự hợp lý về hiệu quả của phương án quyết định, sự tiên tiến về kỹ thuật, khả năng về nguồn lực và điều kiện.

- *Nguyên tắc khoa học:* Phương án quyết định phải là phương án được mọi người ủng hộ, là phương án được lựa chọn từ nhiều phương án, theo một trình tự khoa học, có tư duy và phán đoán khoa học.

- *Nguyên tắc dân chủ*: Quá trình ra quyết định có sự tham gia của tập thể những người trong tổ chức. Đối với những vấn đề quan trọng cần cả sự tham gia của các cơ quan và chuyên gia bên ngoài tổ chức. Trong quá trình quyết định cần tiếp thu các ý kiến trái ngược nhau, đồng thời chú ý đến phương án mới.

- *Nguyên tắc kết hợp*: Trong quá trình quyết định cần kết hợp giữa khoa học và kinh nghiệm; giữa phân tích định tính và phân tích định lượng; giữa lợi ích toàn cục và lợi ích tập thể; giữa hiện thực và sáng tạo...

2.3. Phương pháp ra quyết định quản trị

2.3.1. Tổng quan về phương pháp ra quyết định

a) Khái niệm

- Phương pháp ra quyết định được hiểu là các cách thức mà chủ thể quyết định dùng để thực hiện một, một số hoặc tất cả các bước của quá trình đề ra quyết định.

- Chủ thể quyết định: là cá nhân hoặc tập thể có trách nhiệm đưa ra quyết định quản trị. Đó là những nhà lãnh đạo, tập thể lãnh đạo hoặc đại diện hay toàn thể tổ chức.

b) Phân loại phương pháp ra quyết định quản trị

- Theo mức độ thông tin: có thể dùng phương pháp ra quyết định trong điều kiện đủ thông tin, ít hoặc rất ít thông tin. Trường hợp đủ thông tin, việc ra quyết định dựa vào các mô hình thống kê và mô hình tối ưu kết hợp với sử dụng công nghệ thông tin. Trường hợp ít thông tin có thể sử dụng kết hợp phương pháp chuyên gia so sánh có hiệu quả. Trường hợp có rất ít thông tin có thể sử dụng kết hợp hai phương pháp cây đồ thị (cây mục tiêu) và phương pháp ngoại cảm.

- Theo mức độ số lượng người tham gia vào quá trình ra quyết định, các phương pháp ra quyết định chia thành phương pháp tự ra quyết định (ra quyết định cá nhân) và phương pháp ra quyết định tập thể.

c) Quy trình lựa chọn phương pháp

Để lựa chọn những phương pháp ra quyết định tốt nhất, chúng ta có thể thực hiện theo các bước trong quy trình sau:

- Bước 1. Xác định yêu cầu về việc sử dụng phương pháp ra quyết định.
- Bước 2. Xác định hoàn cảnh và các yếu tố ra quyết định.
- Bước 3. Phân tích mặt mạnh, yếu của từng phương pháp khi áp dụng.
- Bước 4. Lựa chọn phương pháp ra quyết định hợp lý.

2.3.2. Phương pháp quyết định cá nhân

a) Đặc điểm

Đây là phương pháp ra quyết định dựa trên cơ sở kiến thức, kinh nghiệm của cá nhân người quản trị. Theo phương pháp này, khi xuất hiện những nhiệm vụ (vấn đề) thuộc thẩm quyền của mình, nhà quản trị tự mình ra quyết định quản trị mà không cần có sự tham gia của tập thể hoặc các chuyên gia.

Phương pháp tự ra quyết định có hiệu quả trong điều kiện vấn đề cần quyết định không quá phức tạp, việc xác định vấn đề không khó khăn, các phương pháp giải quyết vấn đề rõ ràng và việc phân tích lựa chọn phương án đơn giản; đồng thời người ra quyết định có nhiều kiến thức kinh nghiệm trong việc ra quyết định. Các quyết định thuộc loại này không đòi hỏi có những tiêu chuẩn đánh giá phương án, thay vào đó nhà quản trị dựa vào các thủ tục, quy tắc và chính sách để ra quyết định.

Thủ tục là một loạt những bước liên quan với nhau để xử lý những vấn đề thường xuyên xảy ra trong tổ chức. Ví dụ: thủ tục cho sinh viên nhập học, thủ tục đăng ký kinh doanh, thủ tục cấp phép xây dựng, quyết định phát bằng tốt nghiệp, v.v..

Các quy tắc là những chuẩn mực mà các thành viên trong tổ chức phải thi hành. Các quy tắc có thể là các quy

phạm pháp luật, cũng có thể là các thông lệ hoặc các quy định mà tập thể đã thống nhất. Chẳng hạn, sinh viên được nghỉ trên 20% số giờ học trên lớp không được đi thi; ba năm một lần tăng bậc lương đối với chuyên viên, chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp v.v..

Các chính sách là những phương châm, những chủ trương, những hướng dẫn chung cho việc xử lý các vấn đề xảy ra trong tổ chức. Chính sách khác quy tắc và thủ tục ở chỗ chỉ có tính định hướng đòi hỏi khi ra quyết định phải có sự linh hoạt sáng tạo. Ví dụ: Chính sách khuyến khích nhân tài trong sinh viên, chính sách chất lượng sản phẩm, chính sách giá cả, v.v..

Trong quá trình tự ra quyết định, cá nhân các nhà quản trị có thể sử dụng kinh nghiệm hoặc phân tích theo mô hình để ra quyết định. Mô hình ra quyết định đơn giản là chỉ dựa vào các thủ tục quy tắc và chính sách hướng dẫn việc ra quyết định. Các quyết định phức tạp thường phải dựa vào các mô hình phức tạp hơn như ra quyết định trong điều kiện đạt nhiều mục tiêu, trong điều kiện không an toàn... thường cá nhân các nhà lãnh đạo ít có điều kiện sử dụng các mô hình phức tạp trong quá trình để ra quyết định do kiến thức về các mô hình hoặc do thời gian cho phép, cũng có thể do làm như vậy kém hiệu quả.

b) Quy trình ra quyết định cá nhân

Quá trình ra quyết định là một quá trình khoa học. Để ra một quyết định có hiệu quả, đúng đắn, nhà quản lý phải nắm vững quy trình ra quyết định gồm các bước sau:

*** Bước 1. Xác định vấn đề ra quyết định**

Ra quyết định thực chất là một quá trình tìm kiếm các phương án tốt nhất để thực hiện nhiệm vụ hay giải quyết vấn đề. Vấn đề được hiểu là một nhiệm vụ mà cá nhân hoặc tổ chức cần giải quyết bằng một quyết định, nếu không cá nhân hoặc tổ chức khó có thể phát triển được.

* Bước 2. Lựa chọn tiêu chuẩn đánh giá

Muốn so sánh các phương án một cách khách quan để lựa chọn được phương án tốt nhất cần xác định tiêu chuẩn đánh giá các phương án. Tiêu chuẩn được biểu hiện bằng cách các chỉ tiêu số lượng và chất lượng phản ánh kết quả đạt mục tiêu của tổ chức hay kết quả mong muốn của việc giải quyết vấn đề quyết định. Để ra quyết định về lựa chọn cán bộ quản trị người ta thường căn cứ vào các tiêu chuẩn về năng lực và phẩm chất được lựa chọn; để ra quyết định về đầu tư thường căn cứ vào các tiêu chuẩn về kinh tế, chính trị, xã hội và môi trường được xem xét.

Việc lựa chọn các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả có vị trí quan trọng song không đơn giản. Nếu tiêu chuẩn được xác định rõ thì việc đánh giá và lựa chọn quyết định sẽ gặp khó khăn, dễ dẫn đến tình trạng tùy tiện chủ quan. Các tiêu chuẩn quyết định cần đáp ứng yêu cầu sau: Phản ánh đóng góp của phương án vào việc thực hiện các mục tiêu quyết định. Mỗi vấn đề quyết định có thể đặt ra một hoặc một số mục tiêu và tương ứng với nó là một hoặc một số tiêu chuẩn quyết định. Có thể tính toán được các chỉ tiêu dùng làm tiêu chuẩn đánh giá quyết định. Khả năng cân, đo, đong, đếm được các chỉ tiêu như là yêu cầu tối thiểu để lựa chọn các tiêu chuẩn phân tích phương án quyết định. Tính khách quan, khoa học của quyết định phụ thuộc vào các tiêu chuẩn đánh giá. Bởi vậy khi đặt tiêu chuẩn cần chú ý đến những tiêu chuẩn cốt lõi, phản ánh mục tiêu cơ bản cần đạt tối của quyết định

* Bước 3. Dự kiến các phương án có thể giải quyết vấn đề

Một vấn đề quyết định có thể giải quyết bằng nhiều phương án khác nhau. Mỗi cách tạo ra một phương án quyết định, khả năng thiết lập các phương án quyết định cũng quan trọng như việc lựa chọn chính xác một phương án trong số các phương án đã đề xuất. Cần tìm đến tất cả các phương án quyết định có thể có, ngay cả đối với những

phương án mà mới nhìn tưởng chừng không thể thực hiện được. Một công ty cần ngay một số thiết bị để mở rộng sản xuất song do thua lỗ nhiều tiền công ty không còn khả năng mua thiết bị đó và cũng không thể vay tiền để đầu tư. Làm thế nào để thực hiện nhiệm vụ đầu tư này? Cần tìm phương án cho tình huống quyết định. Sau khi nghiên cứu, các nhà quản trị công ty phát hiện ra hai phương án. Thứ nhất, mua thiết bị mới của một nhà sản xuất đang gặp khó khăn trong khâu tiêu thụ. Họ đồng ý ký hợp đồng bán trả chậm số thiết bị mà công ty đang cần. Thứ hai, mua thiết bị cũ của công ty vừa trang bị lại hệ thống thiết bị mới. Họ cũng đồng ý phương thức trả chậm.

Trong quá trình nghiên cứu, tìm tòi các phương án quyết định, các nhà quản trị có thể dựa vào kinh nghiệm và kiến thức của bản thân mình, cũng có thể dựa vào ý kiến đề xuất của các chuyên gia và tập thể. Những đề xuất của tập thể, các chuyên gia có ý nghĩa quan trọng. Khi sử dụng ý kiến của các chuyên gia và tập thể, các nhà quản trị cần kết hợp sử dụng phương pháp “động não” phương pháp “nhóm danh nghĩa” và phương pháp Delphi.

Nếu số lượng phương án đề xuất quá nhiều thì quá trình phân tích và lựa chọn các phương án sẽ gặp khó khăn và rất tốn kém. Để thuận lợi cho việc phân tích và lựa chọn chỉ nên giữ lại một số phương án thiết thực. Tìm các phương án, phân tích để loại bớt các phương án không có tính khả thi, giữ lại các phương án thiết thực.

* Bước 4. Đánh giá các phương án

Đánh giá các phương án là xác định giá trị của phương án theo tiêu chuẩn hiệu quả. Đánh giá các phương án chính là chỉ ra những ưu điểm và hạn chế của từng phương án. Việc đo lường hiệu quả của từng phương án cần được thực hiện theo cả hai hướng, phân tích định lượng và phân tích định tính. Đánh giá các phương án tạo cơ sở cho việc lựa chọn phương án để ra quyết định. Đánh giá đúng sẽ chọn được

quyết định đúng và ngược lại. Nói một cách tổng quát, đánh giá các phương án chính là chỉ ra những ưu điểm và hạn chế của từng phương án. Bước này còn được gọi là bước phân tích các phương án. Bước đánh giá có hai nhiệm vụ. Thứ nhất, xác định số đo hiệu quả của từng phương án. Thứ hai, loại các phương án không đánh giá. Phương án không đánh giá là phương án không đạt các tiêu chuẩn hiệu quả hoặc có những hạn chế mà tổ chức không thể khắc phục được.

*** Bước 5. Lựa chọn phương án ra quyết định**

Lựa chọn phương án ra quyết định là lựa chọn phương án. Trong số phương án đánh giá cần phải lựa chọn ra một phương án thoả mãn cao nhất các tiêu chuẩn hiệu quả, đồng thời có thể khắc phục được những yếu tố hạn chế.

Dựa trên cơ sở kết quả phân tích, đánh giá để lựa chọn phương án tốt nhất. Việc lựa chọn phương án nên có sự tham gia của tập thể, của những chuyên gia có kinh nghiệm, thậm chí của cấp trên. Những ý kiến của họ có ý nghĩa rất quan trọng giúp cho người ra quyết định lựa chọn được phương án tốt nhất. Đặc biệt là những người có vai trò trong việc thực hiện các quyết định sắp ban hành.

*** Bước 6. Ra quyết định**

Sau khi lựa chọn được phương án quyết định, người quản trị sẽ ra quyết định quản trị (có thể bằng văn bản, hành động, chỉ đạo, lãnh đạo...).

2.3.3. Phương pháp ra quyết định tập thể

a) Đặc điểm

Ra quyết định cá nhân có nhiều hạn chế, do đó các nhà quản trị thường dùng phương pháp ra quyết định tập thể. Đặc biệt là việc ra những quyết định quan trọng, có ảnh hưởng lâu dài đến phát triển của tổ chức. Ra quyết định tập thể không có nghĩa chủ thể ra quyết định là tập thể, trách nhiệm về quyết định thuộc về tập thể. Ra quyết định tập thể được hiểu là phương pháp ra quyết định mà người lãnh đạo

không chỉ dựa vào kiến thức, kinh nghiệm của cá nhân, mà còn dựa vào kiến thức, kinh nghiệm của tập thể để đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định đưa ra.

- Phương pháp ra quyết định tập thể có một số ưu điểm sau:

- + Đảm bảo tính dân chủ của tổ chức;

- + Thu hút được nhiều sáng kiến, ý tưởng của mọi người, có nhiều thông tin và kiến thức hơn;

- + Đảm bảo cơ sở tâm lý - xã hội cho các quyết định.

- Phương pháp ra quyết định tập thể cũng có một số hạn chế:

- + Tăng thời gian và chi phí;

- + Có thể bị áp đặt của một hoặc một số cá nhân;

- + Trách nhiệm không cao, không rõ ràng;

- + Thường đưa đến quyết định dung hoà.

b) Các kỹ thuật ra quyết định tập thể

- Kỹ thuật động não: Trong một cuộc họp thảo luận có nhiều người tham gia, chủ tọa phát biểu một cách rõ ràng vấn đề sao cho tất cả mọi người đều hiểu, tất cả thành viên tự do nêu ý kiến trong khoảng thời gian ấn định trước. Không được phê bình các ý kiến của nhau. Các ý kiến được ghi lại và phân tích sau.

- Kỹ thuật nhóm danh nghĩa: một số chuyên gia hoặc một số nhà chuyên môn giỏi được mời tham gia vào việc ra quyết định. Vấn đề cần thảo luận được nêu ra trước khi họp để các thành viên tham dự chuẩn bị trước những ý kiến của mình.

Kỹ thuật này được mô tả như sau:

- + Các thành viên được mời đến địa điểm họp với những ý kiến đã chuẩn bị sẵn về vấn đề được hỏi;

- + Chủ tọa nêu vấn đề thảo luận;

- + Mỗi người lần lượt trình bày ý kiến của mình, cho đến khi cả nhóm trình bày xong;

- + Tập thể thảo luận, đánh giá ý kiến của từng thành viên;
- + Các thành viên cho điểm đánh giá ý kiến của từng người một cách độc lập bằng cách bỏ phiếu kín hoặc đánh giá thứ tự các ý kiến theo mức độ đúng đắn.

- + Kết luận cuối cùng sẽ thuộc về ý kiến có điểm hoặc thứ bậc cao nhất.

- Kỹ thuật Delphi: là kỹ thuật ra quyết định theo nhóm khi các thành viên không được triệu tập tới một cuộc họp. Đây là kỹ thuật phức tạp và tốn thời gian. Kỹ thuật Delphi giống với kỹ thuật nhóm danh nghĩa chỉ khác là các thành viên không ngồi trực tiếp với nhau. Kỹ thuật này bao gồm các bước sau:

- + Mỗi thành viên được phát một bảng kê câu hỏi và yêu cầu trả lời trên những mẫu in sẵn;

- + Các ý kiến trả lời được thu lại, ghi lại và in ra một bảng tổng hợp tất cả các ý kiến của các chuyên gia;

- + Phát lại bảng tổng hợp cho các thành viên và đề nghị cho ý kiến một lần nữa;

- + Thu lại các câu trả lời lần hai và in ra một bảng tổng hợp mới;

- + Tiếp tục gửi lại cho các thành viên để lấy ý kiến cho đến khi có sự thống nhất của tất cả các thành viên.

Phương pháp ra quyết định tập thể thường được sử dụng trong điều kiện thiếu thông tin, nhà quản trị không đủ cơ sở để đưa ra quyết định.

Chương III

CHỨC NĂNG LẬP KẾ HOẠCH

1. Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch

1.1. Khái niệm

Có nhiều khái niệm khác nhau về lập kế hoạch. Trên góc độ ra quyết định, lập kế hoạch là một loại ra quyết định đặc thù để xác định một tương lai cụ thể mà các nhà quản trị mong muốn cho tổ chức của họ. Chúng ta biết rằng quản trị có bốn chức năng cơ bản là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Chúng ta có thể hình dung là lập kế hoạch bắt đầu từ rễ cái của một cây sồi đồ sộ, rồi từ đó mọc lên các “nhánh” tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra. Trên ý nghĩa này, lập kế hoạch là chức năng khởi đầu và trọng yếu đối với nhà quản trị.

Lập kế hoạch không phải là một sự kiện đơn thuần có bắt đầu và có kết thúc rõ ràng. Lập kế hoạch là một quá trình tiếp diễn phản ánh và thích ứng được với những biến động diễn ra trong môi trường của tổ chức. Trên ý nghĩa này, lập kế hoạch được coi là quá trình thích ứng với sự không chắc chắn bằng việc xác định các phương án hành động để đạt được những mục tiêu cụ thể của tổ chức. Trong quá trình hoạt động của một tổ chức, những yếu tố không chắc chắn thứ nhất gọi là không chắc chắn về trạng thái. Chúng liên quan đến môi trường không thể dự đoán được. Loại thứ hai là không chắc chắn về sự ảnh hưởng, tức là sự ảnh hưởng của những biến đổi của môi trường là không dự đoán được. Một loại yếu tố không chắc chắn nữa là không chắc chắn về hậu quả, tức là không dự đoán được những hậu quả của các quyết định.

Tóm lại, lập kế hoạch là quá trình xác định các mục tiêu và lựa chọn các phương thức để đạt được các mục tiêu đó. Nếu không có các kế hoạch, nhà quản trị có thể không biết tổ chức và khai thác con người và các nguồn lực khác của tổ chức một cách có hiệu quả, thậm chí không có một ý tưởng rõ

ràng về cái họ cần tổ chức và khai thác. Không có kế hoạch, nhà quản trị và các nhân viên của họ có rất ít cơ hội để đạt được mục tiêu của mình, không biết khi nào và ở đâu phải làm gì. Lúc này việc kiểm tra sẽ trở nên phức tạp. Ngoài ra trong thực tế, những kế hoạch tồi cũng thường ảnh hưởng xấu đến tương lai của toàn bộ tổ chức.

- Lập kế hoạch là tiến hành ấn định mục tiêu và biện pháp tốt nhất để thực hiện các mục tiêu đó.

- Lập kế hoạch là quyết định trước xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm việc đó,...

Dù có khái niệm như thế nào đi chăng nữa thì bản chất của lập kế hoạch là sự quyết định trước những việc cần phải làm trong tương lai. Ví dụ: Quyết định trong tuần tới, tháng tới, năm tới,... phải làm những việc gì? Dự án nào cần đầu tư? những chương trình biện pháp nào cần được thực hiện?... nhằm đảm bảo các mục tiêu được thực thi với hiệu quả cao nhất có thể được.

Lập kế hoạch là quá trình xác định các mục tiêu và lựa chọn các phương thức để đạt được mục tiêu đó.

1.2. Vai trò của lập kế hoạch

- Giúp cho nhà doanh nghiệp tư duy một cách có hệ thống những vấn đề có liên quan đến sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp.

- Giúp cho nhà quản trị chủ động đối phó với các tình huống tốt hơn. Khắc phục được những hoạt động thụ động, có thể dẫn đến những tổn thất cho doanh nghiệp.

- Có những chính sách, biện pháp nhất quán. Các chính sách và biện pháp đó không mâu thuẫn, làm triệt tiêu động lực của nhau.

- Tập trung được các nguồn lực hoàn thành những công việc trọng tâm của tổ chức trong mỗi thời kỳ khác nhau. Khắc phục tình trạng dàn đều trải mỏng cho tất cả, kết cục là không hoàn thành được nhiệm vụ cơ bản nào của doanh nghiệp.

- Cho phép các nhà quản trị phối hợp các nguồn lực với chi phí thấp nhất, mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất.

“Trong kinh doanh nếu bạn không lập kế hoạch, điều đó có nghĩa là bạn đang chuẩn bị một kế hoạch để thất bại” - CRWFORD H.GREENEWALT¹.

2. Hệ thống kế hoạch của tổ chức

Các kế hoạch của một tổ chức có thể được phân loại theo một số tiêu thức khác nhau, trong phần này đề cập đến các tiêu thức cơ bản nhất.

2.1. Các kế hoạch của tổ chức

2.1.1. Theo cấp kế hoạch

Các tổ chức được quản trị bằng hai loại kế hoạch: kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp. Các kế hoạch chiến lược do những nhà quản trị cấp cao của tổ chức quyết định nhằm xác định những mục tiêu tổng thể cho tổ chức. Các kế hoạch tác nghiệp bao gồm những chi tiết cụ thể hoá của các kế hoạch chiến lược thành những hoạt động hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần, thậm chí hàng ngày như là kế hoạch nhân công, kế hoạch tiến độ, kế hoạch nguyên vật liệu và tồn kho, v.v.. Mục đích đặt ra đối với kế hoạch tác nghiệp là bảo đảm mọi người trong tổ chức đều hiểu về các mục tiêu của tổ chức và xác định rõ trách nhiệm của họ liên quan như thế nào trong việc thực hiện các mục tiêu đó và tiến hành các hoạt động ra sao để đạt những kết quả như dự kiến. Các kế hoạch chiến lược liên quan đến mối quan hệ giữa con người của tổ chức này với các con người của những tổ chức khác. Các kế hoạch tác nghiệp lại chỉ liên quan đến con người của chính tổ chức đó mà thôi.

Sự khác biệt giữa kế hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp:

- Thời gian: kế hoạch chiến lược thường cho khoảng thời gian 2-3 năm trở lên, trong một số trường hợp có thể tới 10 năm. Trong khi đó, kế hoạch tác nghiệp thường chỉ từ một năm trở xuống.

- Phạm vi hoạt động: kế hoạch chiến lược tác động tới các mảng hoạt động lớn, liên quan đến tương lai của toàn bộ tổ

¹ Lời vàng cho các nhà kinh doanh, Nhà xuất bản Trẻ, 1994.

chức. Kế hoạch tác nghiệp chỉ có một phạm vi hẹp ở trong một mảng hoạt động nào đó.

- Mức độ cụ thể: các mục tiêu chiến lược thường cô đọng và tổng thể (thiên về định tính). Trong khi đó, các mục tiêu của kế hoạch tác nghiệp thường cụ thể, chi tiết (thiên về định lượng).

2.1.2. Theo hình thức thể hiện

- Chiến lược: là loại kế hoạch đặc biệt quan trọng đối với mỗi tổ chức.

- Chính sách: là quan điểm phương hướng và cách thức chung để ra quyết định trong tổ chức. Trong tổ chức có thể có nhiều loại chính sách khác cho những mảng hoạt động trọng yếu. Ví dụ, chính sách khuyến khích tài năng trẻ tuổi trong tổ chức. Chính sách đào tạo nhân viên nhằm xác định phương thức đào tạo nhân viên để đáp ứng với đòi hỏi của công việc hiện tại và tương lai. Phương thức đào tạo ở đây có thể là đào tạo qua công việc, đào tạo tại các cơ sở đào tạo bên trong hoặc bên ngoài tổ chức, v.v..

Tóm lại, chính sách thể hiện những quy định chung để hướng dẫn hay khai thông cách suy nghĩ và hành động khi ra quyết định. Các chính sách giúp cho việc giải quyết các vấn đề trong các tình huống nhất định và giúp cho việc thống nhất các kế hoạch khác nhau của tổ chức. Các chính sách là tài liệu chung chỉ dẫn cho việc ra quyết định trong phạm vi nào đó. Chính sách khuyến khích tự do sáng tạo nhưng vẫn trong khuôn khổ một giới hạn nào đó, tùy thuộc vào các chức vụ và quyền hạn trong tổ chức.

- Thủ tục: là kế hoạch thiết lập một phương pháp cần thiết cho việc điều hành các hoạt động tương lai. Đó là sự hướng dẫn hành động, là việc chỉ ra một cách chi tiết, biện pháp chính xác cho một hoạt động nào đó cần phải thực hiện.

- Quy tắc: các quy tắc giải thích rõ ràng những hành động nào có thể làm, những hành động nào không được làm. Đây là kế hoạch đơn giản nhất. Không nên nhầm lẫn giữa thủ tục với quy tắc. Các quy tắc gắn với hướng dẫn hành

động mà không ấn định trình tự thời gian, trong khi thủ tục bao hàm sự hướng dẫn những quy định cả trình tự thời gian cho các hành động.

- Chương trình: gồm một số mục đích, chính sách, thủ tục, quy tắc, các nhiệm vụ được giao, các bước phải tiến hành, các nguồn lực có thể huy động và các yếu tố khác. Chương trình được hỗ trợ bằng những ngân quỹ cần thiết. Một chương trình quan trọng thường ít khi đứng một mình, thường là một bộ phận của một hệ thống phức tạp các chương trình.

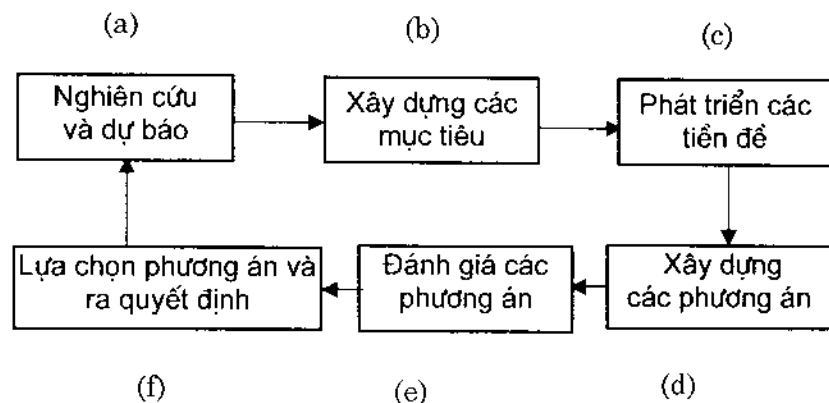
- Ngân quỹ: là bản tường trình các kết quả mong muốn được biểu thị bằng các con số. Ngân quỹ ở đây không đơn thuần là ngân quỹ bằng tiền, mà còn là ngân quỹ thời gian, nhân công, máy móc thiết bị...

2.1.3. Theo thời gian thực hiện kế hoạch

- Kế hoạch dài hạn: là kế hoạch cho thời kỳ từ 5 năm trở lên;
- Kế hoạch trung hạn: cho thời kỳ từ 1 đến 5 năm;
- Kế hoạch ngắn hạn: cho thời kỳ dưới 1 năm.

2.2. Quá trình lập kế hoạch

- Thực hiện một tiến trình lập kế hoạch chặt chẽ là một yếu tố quan trọng làm cho lập kế hoạch hữu hiệu. Có nhiều cách sắp xếp và trình bày các bước của tiến trình lập kế hoạch, nhưng nhìn chung có 6 bước cơ bản như sau:



- Nghiên cứu và dự báo: là điểm bắt đầu của việc lập kế hoạch. Để nhận thức được cơ hội cần phải có những hiểu biết về môi trường, thị trường, về sự cạnh tranh, về điểm mạnh và điểm yếu. Việc lập kế hoạch đòi hỏi phải có những dự đoán thực tế về cơ hội.

- Xây dựng các mục tiêu: xác định các mục tiêu thật rõ ràng, có thể đo lường được, mang tính khả thi; xác định trách nhiệm trong việc thực hiện mục tiêu và thời hạn hoàn thành.

- Phát triển các tiền đề: tiền đề lập kế hoạch là các dự báo, các chính sách, chúng là giả thiết cho việc lập kế hoạch. Đó có thể là địa bàn hoạt động, quy mô hoạt động, mức giá, sản phẩm gì, triển khai công nghệ gì, mức chi phí, mức lương...

- Xây dựng các phương án: tìm ra và nghiên cứu các phương án hành động để lựa chọn. Cần giảm bớt các phương án lựa chọn để sao cho chỉ có những phương án có triển vọng nhất được phân tích.

- Đánh giá các phương án: đánh giá các phương án theo các tiêu chuẩn phù hợp với mục tiêu.

- Lựa chọn phương án và ra quyết định: sau quá trình đánh giá các phương án, một vài phương án sẽ được lựa chọn. Lúc này, cần ra quyết định để phân bổ con người và các nguồn lực khác của tổ chức cho việc thực hiện kế hoạch.

3. Lập kế hoạch chiến lược

Lập kế hoạch chiến lược là quá trình xác định làm sao đạt được mục tiêu dài hạn của tổ chức với các nguồn lực có thể huy động được. Về mặt nội dung lập kế hoạch chiến lược là quá trình xây dựng chiến lược và không ngừng hoàn thiện bổ sung chiến lược khi cần thiết. Nói một cách khác, lập kế hoạch chiến lược xoay quanh việc xây dựng chiến lược cho tổ chức trên cơ sở phân tích vị trí của tổ chức trong môi trường hoạt động của nó.

3.1. Khái niệm về kế hoạch chiến lược

Là quá trình ra những quyết định dài hạn, xác định ra con đường phát triển của tổ chức trong những khoảng thời

gian nhất định, nhằm liên kết các nỗ lực của tổ chức hướng tới mục tiêu.

3.2. Lập kế hoạch chiến lược ở các cấp

Chiến lược có thể được phân chia theo ba cấp độ: cấp độ tổ chức, cấp ngành và cấp chức năng.

3.2.1. Các chiến lược cấp tổ chức

Chiến lược hợp nhất về phía trước (chiến lược hợp nhất với khách hàng - người mua) là chiến lược xâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh chiến lược của khách hàng - người mua. Chiến lược này thúc đẩy sự hợp tác chặt chẽ giữa công ty và các khách hàng chủ yếu. Trên thực tế các công ty thường sử dụng các hình thức liên doanh, liên kết với khách hàng của mình, nhằm tối thiểu hoá rủi ro từ phía người mua.

Chiến lược hợp nhất về phía sau (chiến lược hợp nhất với người cung cấp) là chiến lược xâm nhập vào các lĩnh vực kinh doanh chiến lược của người cung cấp. Chiến lược này thúc đẩy sự hợp tác giữa công ty với người cung cấp chủ yếu. Hiện nay các công ty thường sử dụng các hình thức liên doanh, liên kết với người cung cấp, nhằm tối thiểu hoá rủi ro từ phía người cung cấp.

Chiến lược hợp nhất theo chiều ngang (chiến lược hợp nhất với đối thủ cạnh tranh) là chiến lược phát triển theo chiều hướng sáp nhập các đối thủ đang cạnh tranh với nhau. Chiến lược này dẫn đến nguy cơ độc quyền, làm thiệt hại cho người tiêu dùng. Là chiến lược đang được xem là "Model" thời thượng hiện nay.

Chiến lược đa dạng hoá đồng tâm (chiến lược đa dạng hoá bằng các sản phẩm hay dịch vụ liên kết). Chiến lược này nhằm mở rộng các sản phẩm hoặc dịch vụ có liên quan chặt chẽ tới các sản phẩm của công ty, hoặc có quy trình công nghệ tương tự, hoặc có cùng nhóm khách hàng hoặc cùng chung thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty; bằng cách liên kết, sáp nhập, mua lại hoặc thành lập đơn vị mới.

3.2.2. Các chiến lược cấp ngành

Chiến lược xâm nhập thị trường là chiến lược tìm kiếm các cơ hội phát triển trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động với những hàng hoá và dịch vụ hiện có. Hay nói cách khác doanh nghiệp tìm kiếm phương cách để làm tăng thị phần như: giảm giá bán, khuyến mại, thay đổi quảng cáo, quảng bá, khuyếch trương các cửa hàng giới thiệu và bán sản phẩm, mở thêm đại lý bán hàng,...

Chiến lược mở rộng thị trường: bao hàm việc tìm kiếm thị trường mới cho những sản phẩm hiện có như: tìm những khu vực thị trường mới mà lâu nay doanh nghiệp chưa bao giờ đến đó; tìm những thị trường mục tiêu mới; tìm những người tiêu dùng mới,...

Chiến lược phát triển sản phẩm bao gồm phát triển sản xuất những sản phẩm mới hoàn toàn mà lâu nay doanh nghiệp chưa hề sản xuất; hay cải tiến những sản phẩm hiện có bằng cách cải tiến về chất lượng, mẫu mã, tính năng sử dụng của sản phẩm, thay đổi bao bì, quy cách và kích cỡ đóng gói bao bì,...

Chiến lược đa dạng hoá kinh doanh: gồm kinh doanh nhiều hàng hoá và dịch vụ trên nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm phân tán những rủi ro do quá tập trung ở một hoặc một số mặt hàng hoặc dịch vụ khi có sự tác động của môi trường kinh doanh bất lợi làm cho doanh nghiệp bị thua lỗ không thể chuyển đổi kịp.

3.2.3. Chiến lược cấp chức năng

Giáo sư M. Peter của Trường đại học Harvard (Mỹ) đề xướng một phương pháp có thể thay thế cho ma trận phát triển vừa nêu trên. Nội dung chủ yếu ba chiến lược tổng loại của giáo sư M. Peter được trình bày như sau:

- Chiến lược dẫn đầu hạ giá (hay chiến lược cạnh tranh về giá). Chiến lược này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tìm mọi cách hạ giá thành sản phẩm để bán với giá luôn thấp hơn đối

thủ cạnh tranh. Đây là chiến lược cạnh tranh phổ biến mà chúng ta thường bắt gặp ở bất kỳ nơi nào trong thực tế.

- Chiến lược vượt trội (hay còn gọi là chiến lược cạnh tranh về chất lượng, mẫu mã, tính năng mới). Chiến lược này đòi hỏi các doanh nghiệp luôn cải tiến chất lượng, mẫu mã và tính năng mới của hàng hoá mình phải khác biệt với đối thủ cạnh tranh.

- Chiến lược tập trung (hay chiến lược ưu tiên cho loại khách hàng hay sản phẩm). Chiến lược tập trung ưu tiên cho một hoặc một số khách hàng theo tiêu thức phân chia theo quốc tịch, địa lý, kênh phân phối hay một phần riêng biệt của mặt hàng.

4. Lập kế hoạch tác nghiệp

4.1. Khái niệm quản trị tác nghiệp

Quản trị tác nghiệp bao gồm một chuỗi các hoạt động quản trị liên quan đến việc lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra các hoạt động của tổ chức như: lập kế hoạch sản xuất, tổ chức khai thác các nguồn lực, chỉ dẫn cho các hoạt động và nhân sự đảm bảo hoạt động được tiến hành bình thường của các hệ thống trong tổ chức. Quản trị tác nghiệp liên quan đến hoạt động hàng ngày của một tổ chức. Có thể nói, trên lĩnh vực công việc của mình, mỗi nhân viên trong tổ chức đều là một nhà quản trị tác nghiệp. Một tổ chức hoạt động một cách trơn tru là do hoạt động quản trị tác nghiệp đã được thực hiện một cách bài bản.

Vai trò của hoạt động quản trị tác nghiệp đối với mỗi tổ chức được nhìn nhận trên nhiều góc độ, trong đó không thể bỏ qua khía cạnh liên quan đến tăng năng suất lao động và việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Hoạt động quản trị tác nghiệp có thể dẫn đến tăng năng suất lao động thông qua việc cải tiến cách thức làm việc như áp dụng kỹ thuật quản trị mới. Một ví dụ tiêu biểu cho việc áp dụng kỹ thuật quản trị mới có thể dẫn tới nâng cao năng suất lao động và hiệu quả ra sao là việc áp dụng “quản trị chất lượng đồng bộ -

Total Quality Management - TQM" vào lĩnh vực sản xuất. Một ví dụ khác là hệ thống tồn kho "vừa đúng lúc - Just - in - time" được áp dụng đầu tiên ở Nhật Bản vào giữa những năm 1970. Với việc áp dụng kỹ thuật quản lý tồn kho nói trên, năng suất lao động trong ngành công nghiệp ô tô của Nhật Bản đã tăng đáng kể. Đồng thời tiết kiệm chi phí và đảm bảo cho quá trình sản xuất diễn ra suôn sẻ, nhịp nhàng.

Quản trị tác nghiệp còn giúp cho việc đáp ứng nhu cầu khách hàng được hoàn hảo hơn. Việc định giá, các định mức chất lượng ra sao, hay độ tin cậy của chất lượng (tính nhất quán, giao hàng hẹn...) và mức độ linh hoạt trong việc đổi mới và cải tiến sản phẩm cũng như linh hoạt về sản lượng cung cấp là mối quan tâm hàng đầu đối với nhà quản trị tác nghiệp. Mặc dù nhìn bề ngoài giữa mức giá, chất lượng, độ tin cậy của chất lượng và độ linh hoạt của sản phẩm và sản lượng có vẻ mâu thuẫn nhau vì khách hàng muốn giá phải chăng nhưng chất lượng tốt, tin cậy được và phải linh hoạt. Hoạt động quản trị tác nghiệp với sự sát với khách hàng sẽ giúp việc xác định một hỗn hợp hợp lý nhất của các vấn đề nói trên.

Là quá trình ra các quyết định ngắn hạn, chi tiết về nội dung các công việc; các biện pháp, phương pháp tiến hành, nhằm cụ thể hoá các chiến lược nêu trên. Lập kế hoạch tác nghiệp liên quan đến hoạt động hàng ngày của tổ chức.

4.2. Lập kế hoạch tác nghiệp

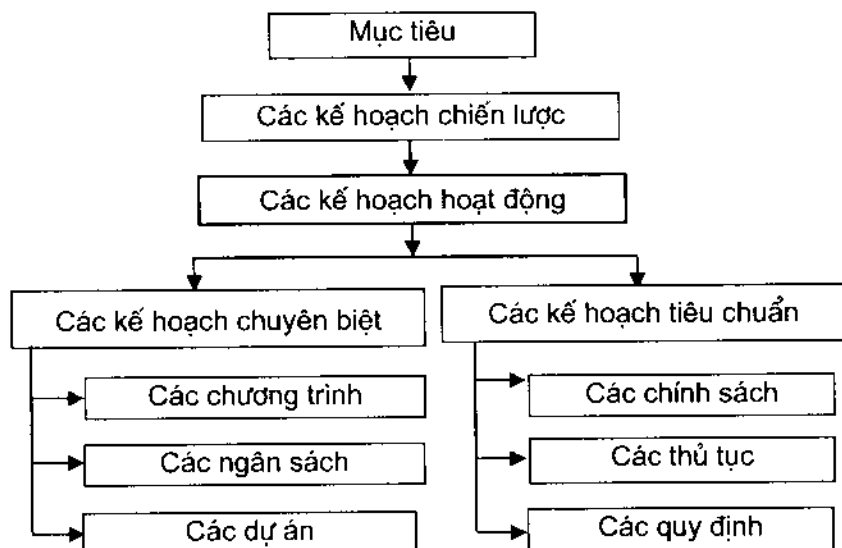
Phân trên, chúng ta đã nghiên cứu vai trò của quản trị tác nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng được hoàn hảo hơn. Một nhà quản trị giỏi sẽ biết để ra các quyết định chiến lược liên quan đến việc tổ chức của họ có thể đáp ứng một cách tốt nhất những mối quan tâm hàng đầu của khách hàng, sẽ điều chỉnh các hoạt động của tổ chức một cách thích ứng. Những mối quan tâm hàng đầu của khách hàng là mức giá, chất lượng, độ tin cậy và mức độ linh hoạt trong đổi mới và cải tiến sản phẩm cũng như linh hoạt về sản

lượng cung cấp. Đó đồng thời cũng là mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản trị tác nghiệp. Ngoài ra, chính việc nhận thức được các nhân tố này cũng là một cách để nhà quản trị có thể gắn kế hoạch tác nghiệp với kế hoạch chiến lược. Những kế hoạch tác nghiệp đến lượt chúng lại ảnh hưởng đến việc thiết kế các hệ thống hoạt động của tổ chức. Thiết kế các hoạt động của tổ chức liên quan đến việc ra quyết định về việc làm gì, quy mô ra sao, tiến hành sản xuất như thế nào (lựa chọn công nghệ, mức độ tự động hoá, tổ chức sản xuất liên tục hay gián đoạn...), ở đâu, với con người nào.

Sau khi thiết kế được các hệ thống hoạt động của tổ chức và đưa nó vào vận hành, những nhà quản trị vẫn còn phải đối mặt với các vấn đề khác. Các vấn đề đó phát sinh từ quá trình hoạt động diễn ra hàng giờ, hàng ngày, hàng tháng. Chính các vấn đề đó làm nảy sinh nhu cầu, cần có công tác lập kế hoạch hoạt động, lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm tra để có thể đảm bảo tiến độ công việc, nhân lực, nguyên vật liệu cũng như các khoản tài chính đáp ứng cho quá trình hoạt động của tổ chức.

Lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm soát dựa trên những dự đoán về nhu cầu trong tương lai cho những sản phẩm và dịch vụ của hệ thống. Cho dù có được những dự đoán tốt nhất và có các hệ thống hoạt động của tổ chức được xây dựng một cách hoàn hảo nhất, với khả năng hiện hành của hệ thống, nhu cầu có thể không đáp ứng ở một giai đoạn nào đó. Những nhân tố ảnh hưởng ở đây có thể là những khuynh hướng thị trường diễn ra bất thường, hay sự phát triển các sản phẩm mới, hoặc là các đối thủ cạnh tranh đã làm đảo lộn mọi dự đoán. Với những nhân tố ảnh hưởng đó, khả năng hoạt động của các hệ thống có thể bị giảm sút đáng kể. Cơ chế và nội dung của việc lập kế hoạch tác nghiệp nhằm khắc phục những vấn đề phát sinh và giúp các hệ thống của tổ chức hoạt động đạt hiệu quả cao hơn.

Theo J.Storner, hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp bao gồm:



Như vậy, theo J. Storer lập kế hoạch tác nghiệp được xem là một loại công việc quản trị bao hàm một hệ thống các kế hoạch. Sau khi xác định các mục tiêu của tổ chức, trên cơ sở các kế hoạch dài hạn, tiến hành xây dựng các kế hoạch tác nghiệp (kế hoạch ngắn hạn), các dự án, chương trình hành động, các chính sách, các kế hoạch cụ thể cho từng lĩnh vực, nhằm cụ thể hoá các kế hoạch dài hạn đã xác định.

Khác với kế hoạch chiến lược, nội dung của kế hoạch tác nghiệp là những biện pháp triển khai cụ thể về các vấn đề sau:

- Làm cái gì?
- Ai (hoặc đơn vị nào) thực hiện?
- Làm ở đâu?
- Làm trong bao lâu?
- Cái gì cần phải đạt được?
- Những nguồn tài nguyên nào cần sử dụng?
- Trách nhiệm và quyền hạn cụ thể của những người có

liên quan?

.....

Chương IV

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

1. Chức năng tổ chức và cơ cấu tổ chức

1.1. Tổ chức và chức năng tổ chức

1.1.1. Khái niệm

Tổ chức là một hệ thống gồm nhiều người cùng hoạt động vì mục đích chung.

Tổ chức là quá trình triển khai các kế hoạch.

Tổ chức là một chức năng của quá trình quản trị, bao gồm việc đảm bảo cơ cấu tổ chức và nhân sự cho hoạt động của tổ chức.

1.1.2. Chức năng

Chức năng tổ chức là hoạt động quản trị nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Với chức năng tạo khuôn khổ cơ cấu và nhân lực cho quá trình triển khai các kế hoạch, công tác tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định phần lớn sự thành bại của tổ chức. Một tổ chức làm công tác tổ chức tốt sẽ hoạt động có hiệu quả trong mọi tình huống phức tạp.

1.2. Cơ cấu tổ chức và thuộc tính của cơ cấu tổ chức

1.2.1. Cơ cấu tổ chức: là hệ thống chính thức về các mối quan hệ vừa độc lập vừa phụ thuộc trong tổ chức, thể hiện những nhiệm vụ do ai làm, làm cái gì và liên kết với các nhiệm vụ khác trong tổ chức như thế nào nhằm tạo ra một sự hợp tác nhịp nhàng để đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

Để đạt được mục tiêu của tổ chức, cơ cấu tổ chức bao gồm những nhân tố cơ bản sau:

a) Chuyên môn hóa

*** Khái niệm**

Chuyên môn hóa là tiến trình xác định những nhiệm vụ

cụ thể và phân chia chúng cho các cá nhân hoặc đội đã được đào tạo để thực hiện những nhiệm vụ đó. Lợi thế cơ bản của chuyên môn hóa công việc là thông qua việc phân chia công việc phức tạp thành những hoạt động đơn giản, mang tính độc lập tương đối để giao cho từng người nhằm tăng năng suất lao động của cả nhóm.

** Phân loại chuyên môn hóa*

- *Chuyên môn hoá các bộ phận theo chức năng*: là sự nhóm gộp các nhóm hoặc các bộ phận theo những lĩnh vực chức năng riêng biệt như sản xuất, marketing và tài chính. Chuyên môn hóa theo chức năng nhóm các nhân viên theo những lĩnh vực chuyên môn nghề nghiệp và các nguồn lực để họ cùng nỗ lực thực hiện các nhiệm vụ.

+ Thuận lợi:

Thúc đẩy chuyên môn hóa các kỹ năng.

Giảm thiểu các nguồn lực và gia tăng sự hợp tác trong cùng lĩnh vực chức năng.

Thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp và đào tạo.

Cho phép các nhà quản trị và cấp dưới chia sẻ kinh nghiệm nghề nghiệp của nhau.

Thúc đẩy giải quyết vấn đề kỹ thuật chất lượng cao.

Ra quyết định tập trung.

+ Khó khăn:

Nhấn mạnh vào những nhiệm vụ thường xuyên.

Hạn chế sự liên kết giữa các bộ phận trong tổ chức.

Tạo ra sự xung đột giữa các bộ phận.

Có thể tạo ra thủ tục liên kết khó khăn.

Tập trung vào các bộ phận chức năng mà không vì những vấn đề và mục tiêu của tổ chức.

Phát triển các nhà quản trị chuyên gia trong từng lĩnh vực riêng biệt.

- *Chuyên môn hoá các bộ phận theo địa lý*: Nhóm gộp tất cả các chức năng trong một khu vực địa lý dưới sự giám sát

của một nhà quản trị, chứ không phải là phân chia các bộ phận chức năng giữa các nhà quản trị khác nhau hoặc nhóm gộp tất cả các nhiệm vụ vào một văn phòng trung tâm.

+ *Thuận lợi:*

Các thiết bị sản xuất sản phẩm được đặt ở một vị trí địa lý, tiết kiệm thời gian và chi phí.

Có cơ hội để đào tạo các nhà quản trị tổng quát.

Nắm bắt được những vấn đề của khách hàng.

Phương thức này phù hợp với các tổ chức hạn chế phát triển các tuyến sản phẩm nhưng mở rộng theo khu vực địa lý.

+ *Khó khăn:*

Tất cả các chức năng: kế toán, mua sắm, sản xuất, dịch vụ khách hàng, là nhân đôi trong mỗi khu vực địa lý.

Có thể gây ra sự xung đột giữa mục tiêu của vị trí địa lý và mục tiêu của công ty.

Cần những quy tắc và quy định chung để hợp tác và đảm bảo sự đồng nhất về chất lượng của các vị trí.

- *Chuyên môn hoá các bộ phận theo sản phẩm:* chia tổ chức thành các đơn vị, mà mỗi đơn vị có khả năng thực hiện thiết kế, sản xuất và marketing các sản phẩm và dịch vụ của chính nó:

+ *Thuận lợi:*

Phù hợp với những thay đổi nhanh chóng đối với một sản phẩm.

Cho phép thấy được cụ thể từng tuyến sản phẩm.

Khuyến khích quan tâm đến nhu cầu của khách hàng.

Xác định trách nhiệm một cách rõ ràng.

Phát triển những nhà quản trị tổng quát.

+ *Khó khăn:*

Không thể sử dụng các kỹ năng và các nguồn lực một cách hiệu quả.

Không tạo sự hợp tác của những tuyến sản phẩm khác nhau.

Phát triển những chính sách trong phân chia các nguồn lực.

Giới hạn việc giải quyết vấn đề một tuyến sản phẩm đơn nhất.

Khó điều động các nguồn nhân lực thuộc các tuyến sản phẩm.

- *Chuyên môn hoá các bộ phận theo khách hàng*: liên quan đến việc nhóm gộp các bộ phận theo loại khách hàng được phục vụ.

+ Thuận lợi:

Cho phép tập trung vào khách hàng.

Nhận diện được những khách hàng chủ yếu.

Thích hợp để hiểu được những nhu cầu của khách hàng.

Phát triển những nhà quản trị ủng hộ khách hàng.

+ Khó khăn:

Khuyến khích việc liên kết các khách hàng.

Phát triển các chính sách trong phân phối nguồn lực.

Nhân viên cảm thấy áp lực từ khách hàng để nhận được những quyền lợi của họ.

Chỉ giải quyết vấn đề cho từng loại khách hàng riêng biệt.

b) *Tiêu chuẩn hóa*: liên quan đến các thủ tục ổn định và đồng nhất mà các nhân viên phải làm trong quá trình thực hiện công việc của họ.

c) *Phối hợp*: Bao gồm những thủ tục chính thức và không chính thức hợp nhất những hoạt động của cá nhân các đội và các bộ phận khác nhau trong tổ chức như:

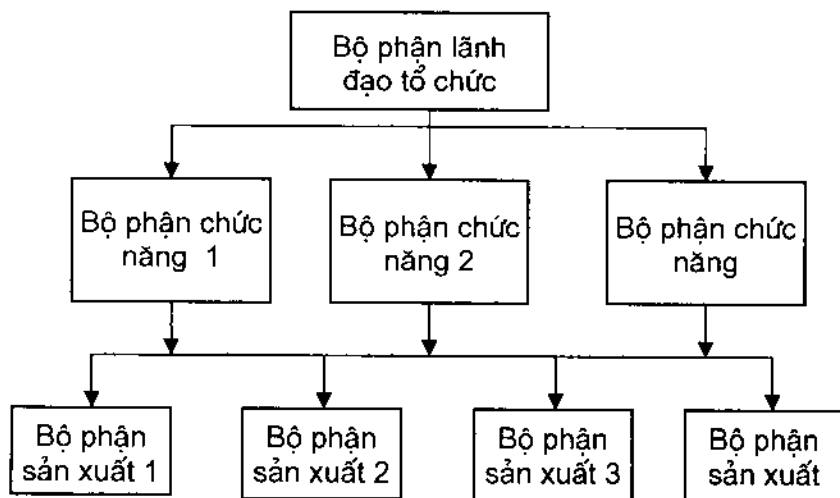
- Cơ cấu tổ chức được phân chia thành các bộ phận, mang tính độc lập tương đối, thực hiện những hoạt động nhất định.

- Có nhiều mô hình tổ chức khác nhau: mô hình tổ chức đơn giản (hộ kinh doanh cá thể, trang trại...); mô hình tổ chức theo chức năng; mô hình tổ chức theo sản phẩm, theo khách hàng, địa dư; và mô hình tổ chức ma trận...

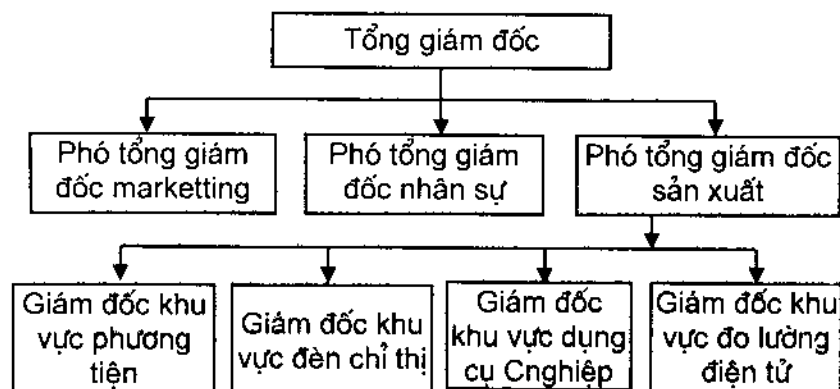
d) Sơ đồ tổ chức

Sơ đồ tổ chức là một biểu đồ chỉ ra các mối quan hệ giữa các chức năng, các bộ phận, các vị trí cá nhân trong một tổ chức. Sơ đồ tổ chức cung cấp thông tin về bốn khía cạnh quan trọng của cơ cấu tổ chức.

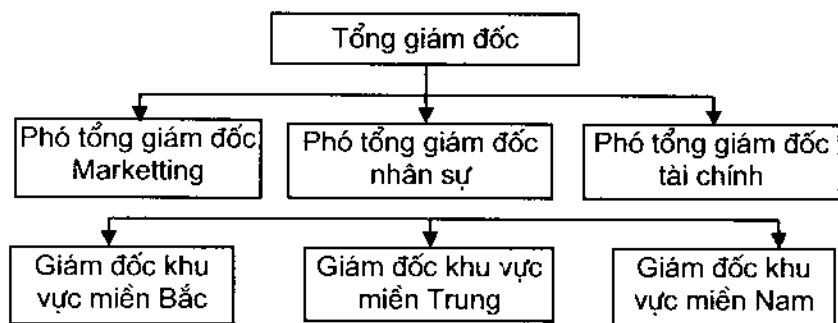
** Mô hình tổ chức theo chức năng*



** Mô hình tổ chức theo sản phẩm*



** Mô hình tổ chức theo địa dư*



1.2.2. Quyền hạn và trách nhiệm

a) Quyền hạn

** Khái niệm:*

Quyền hạn là quyền chủ động đưa ra quyết định. Quyền được sử dụng khi ban giám đốc giao cho cấp dưới nhiệm vụ gắn liền với trách nhiệm để gia tăng năng lực thực hiện công việc của họ. Quyền hạn là chất keo gắn kết cơ cấu tổ chức. Quyền hạn gắn liền với một chức vụ hợp pháp trong tổ chức, gắn liền với công việc. Đó là quyền chính thống đi đôi với vị trí cá nhân trong tổ chức và là phương tiện mà qua đó một cá nhân có thể ảnh hưởng đến tiến trình quyết định.

Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định gắn liền với một vị trí (hay chức vụ) quản trị nhất định trong cơ cấu tổ chức.

** Phân loại quyền hạn*

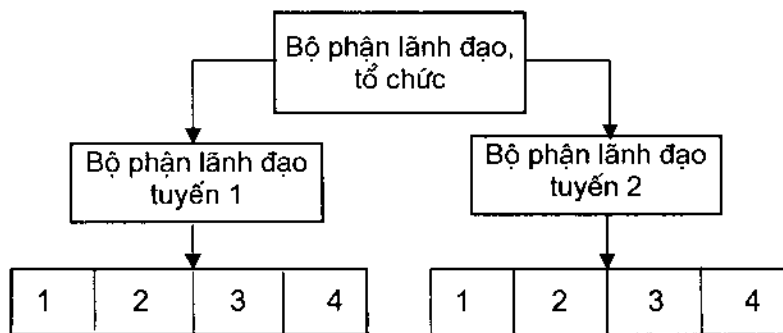
Có các loại quyền hạn như quyền hạn trực tuyến (quyền hạn trực tiếp đối với cấp dưới), quyền hạn tham mưu (đưa ra những ý kiến tư vấn cho người quản trị), quyền hạn chức năng (quyết định và kiểm soát những hoạt động của các bộ phận khác):

· Quyền hạn trực tuyến là quyền hạn cho phép người quản trị ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới.

Đó là mối quan hệ quyền hạn giữa cấp trên và cấp dưới

trải dài từ cấp cao nhất xuống cấp thấp nhất trong tổ chức. Mỗi nhà quản trị với quyền hạn trực tuyến có quyền ra quyết định cho cấp dưới trực tiếp và nhận sự báo cáo từ họ.

Thuật ngữ trực tuyến có thể được hiểu theo nhiều nghĩa: trong thực tế, trực tuyến còn được dùng để chỉ các bộ phận có mối quan hệ trực tiếp với việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức như bộ phận thiết kế sản phẩm và dịch vụ, sản xuất và phân phối sản phẩm. Người đứng đầu bộ phận trực tuyến được gọi là nhà quản trị trực tuyến hay quản trị tác nghiệp (xem sơ đồ sau)



Cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tuyến

- Quyền hạn tham mưu

Hiện nay, vai trò của tham mưu ngày càng gia tăng cùng với tính phức tạp ngày càng cao của các hoạt động trong tổ chức và của môi trường. Dù là trong doanh nghiệp, cơ quan nhà nước hay các tổ chức khác, khi ra quyết định những nhà quản trị luôn cần đến kiến thức của các chuyên gia trong các lĩnh vực kinh tế, chính trị, xã hội, pháp lý, công nghệ, v.v.. Bên cạnh đó, các tham mưu có kiến thức chuyên sâu sẽ tiến hành thu thập số liệu. Phân tích và đưa ra các phương án quyết định khi nhà quản trị trực tuyến do quá bận với công việc quản trị không thể làm được. Hiếm khi một nhà quản trị trực tuyến, đặc biệt ở cấp cao nhất, lại có thời gian hay sẵn

sàng dành thời gian để làm những việc mà một trợ lý tham mưu có thể làm tốt.

Nhận thức đúng đắn mối quan hệ quyền hạn: trực tuyến có nghĩa là ra các quyết định và thực hiện chúng. Ngược lại mối quan hệ tham mưu lại chứa đựng quyền hỗ trợ và cố vấn. Trực tuyến có thể ra lệnh, còn tham mưu phải đề xuất những kiến nghị của mình.

Việc hiểu được mối quan hệ quyền hạn trực tuyến tham mưu sẽ đặt cơ sở cho một lối sống lành mạnh trong tổ chức. Chủ yếu, nhiệm vụ của các tham mưu là phải làm cho những nhà quản trị trực tuyến trở nên “dễ coi” và giúp họ làm tốt công việc. Các tham mưu phải giành và giữ được sự tin cậy của những người cùng cộng tác. Họ phải có được sự tiếp xúc chặt chẽ với các bộ phận tác nghiệp và hiểu được mọi vấn đề của bộ phận này. Bằng thực tế, họ phải thuyết phục được những đồng nghiệp trực tuyến của mình rằng mối quan tâm chủ yếu của họ là vì quyền lợi của người quản trị tác nghiệp. Những người ở cương vị tham mưu sẽ thành công trong vai trò của mình một khi những quản trị viên trực tuyến tìm kiếm sự cố vấn của họ, và yêu cầu họ tìm hiểu những vấn đề khúc mắc.

Làm cho trực tuyến lắng nghe tham mưu và làm cho việc sử dụng tham mưu trở thành thông lệ trong đời sống tổ chức: những nhà quản trị trực tuyến cần nhận rõ rằng những trợ lý tham mưu thạo việc sẽ đưa ra những đề xuất hỗ trợ chứ không làm giảm uy tín của họ. Mặc dù mâu thuẫn giữa trực tuyến và tham mưu có thể phát sinh từ sự buông lỏng hoặc sự quá hăng hái từ phía tham mưu, phiền phức vẫn nảy sinh khi những ủy viên quản trị trực tuyến giữ gìn quá mức quyền hành của mình và không bằng lòng với chính sự trợ giúp mà họ thật sự cần tới.

Đảm bảo tham mưu đủ thông tin: ngay cả những tham mưu giỏi nhất cũng không thể đưa ra lời khuyên chính xác nếu không có được thông tin thường xuyên về những vấn đề thuộc lĩnh vực của họ. Để tham mưu có thể hoạt động tốt,

những người quản trị trực tuyến cần thông báo cho những cố vấn của mình các quyết định có liên quan đến công việc của họ và tạo điều kiện để họ có được những thông tin cần thiết cho việc đề ra các kiến nghị.

Đảm bảo tham mưu toàn diện: nhiều cán bộ tham mưu không thể hiểu được một thực tế là để đạt được sự hỗ trợ tốt nhất và có hiệu quả nhất, các đề xuất của họ cần toàn diện, đủ để nhà quản trị trực tuyến có thể sử dụng nhằm ra quyết định. Tham mưu toàn diện bao hàm việc đưa ra được và trình bày rõ ràng phương án quyết định tối ưu trên cơ sở xem xét đầy đủ vấn đề, làm rõ những khía cạnh có liên quan, lựa chọn xác đáng từ những khả năng hành động và phương tiện có thể sao cho nhà quản trị có thể chấp nhận hay từ chối đề xuất mà không mất nhiều công nghiên cứu, không phải hội họp nhiều... Những người ở cương vị tham mưu làm được những điều trên sẽ tự khẳng định được mình và sẽ được đánh giá cao.

- *Quyền hạn chức năng*

Quyền hạn chức năng là quyền trao cho một cá nhân ra quyết định và kiểm soát những hoạt động nhận định của các bộ phận khác.

Nếu nguyên lý thống nhất mệnh lệnh được thực hiện vô điều kiện, quyền kiểm soát các hoạt động này chỉ thuộc về những người phụ trách trực tuyến.

Giao phó quyền hạn chức năng: Ta có thể hiểu rõ hơn quyền hạn chức năng khi coi đó là một phần quyền hạn của người phụ trách trực tuyến. Ví dụ: Một tổng giám đốc có toàn quyền điều hành công ty, chỉ phụ thuộc vào những hạn chế được đặt ra bởi các cơ quan quyền hạn cao hơn như hội đồng quản trị và các quy định của nhà nước. Trong một tình huống tham mưu đơn thuần, những cố vấn về các vấn đề có liên quan đến nhân sự, kế toán, mua sắm hay quan hệ giao dịch không có chút quyền hạn trực tuyến nào, nghĩa vụ của họ chỉ là đưa ra những lời khuyên. Việc hạn chế phạm vi

quyền hạn chức năng là rất quan trọng để duy trì tính toàn vẹn của các cương vị quản trị. Ví dụ: quyền hạn chức năng của người phụ trách bộ phận quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức nói chung chỉ giới hạn trong việc đưa ra các chính sách, thủ tục để tuyển chọn nhân lực, bố trí nhân lực, để quản trị các chương trình, lương bổng, xử lý những khiếu nại về nhân sự, xử lý các giấy tờ nghỉ phép, tiến hành các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhân lực và những vấn đề có nội dung tương tự.

b) Trách nhiệm

Trách nhiệm là điều bắt buộc nhân viên thực hiện những nhiệm vụ đã được phân công. Sau khi chấp nhận những công việc đã được phân công cụ thể, nhân viên chịu trách nhiệm tuyệt đối trước cấp trên về phần việc này. Và một nhà quản trị không chỉ có trách nhiệm đối với việc chỉ chịu trách nhiệm ở một vài công việc mà còn chịu trách nhiệm về những hoạt động của cấp dưới.

c) Trách nhiệm giải trình

Là điều kỳ vọng nhân viên sẽ chấp nhận trách nhiệm về những kết quả hoạt động của mình (cả những thành công và thất bại). Trách nhiệm giải trình là điểm mà tại đó quyền hành và trách nhiệm phù hợp và nó là nền tảng để thực hiện hiệu quả công việc.

d) Cấp bậc và phạm vi quản trị

Cấp quản trị nói tới số người và bộ phận mà người quản trị có thể kiểm soát có hiệu quả.

Tầm quản trị rộng sẽ cần ít cấp quản trị, còn tầm quản trị hẹp dẫn đến nhiều cấp quản trị.

Cơ cấu tổ chức theo cấp quản trị gồm có: cơ cấu tổ chức nằm ngang (ví dụ như một văn phòng luật: trưởng văn phòng - các luật sư); cơ cấu hình tháp (cơ cấu tổ chức của một trường: hiệu trưởng - phó hiệu trưởng - trưởng các phòng, khoa - tổ trưởng bộ môn - giáo viên); cơ cấu mạng lưới (liên minh của các công ty)

e) Tập trung và phân quyền trong quản trị

Tập trung hóa quyền hành là tập trung các quyết định làm ra ở cấp cao trong tổ chức. Triết lý của sự phân chia quyền hành là những quyết định sẽ được đưa ra ở đâu. Phân chia quyền hành là quyền ra các quyết định được đưa xuống xuyên suốt trong toàn bộ tổ chức. Là tiến trình mà nhà quản trị phân cho cấp dưới quyền ra các quyết định và hoạt động trong một số hoàn cảnh. Phân quyền xuất hiện cùng với sự phân chia trách nhiệm. Khi giám đốc phân chia quyền hành cho cấp dưới thì trước nhất họ phải phân chia nhiệm vụ.

Lợi ích của việc phân chia quyền hành:

- Cho phép nhà quản trị cấp cao có nhiều thời gian hơn cho các công việc quan trọng như phát triển chiến lược và các kế hoạch của tổ chức.

- Phát triển khả năng tự quản lý của những nhà quản trị cấp dưới. Bởi vì cấp dưới thường gần các hoạt động tác nghiệp cụ thể hơn những nhà quản trị cấp cao nên họ có thể nắm bắt tốt hơn tất cả các sự việc.

Những trở ngại của sự phân quyền, lý do những nhà quản trị không phân quyền:

- Nhân viên thiếu kinh nghiệm.
- Tốn nhiều thời gian để giải thích công việc hơn là tự mình làm nó.
- Lỗi mà nhân viên mắc phải có thể như là một chi phí.
- Nhân viên đã quá bận rộn.
- Việc phân quyền có thể làm cho cấp dưới biết nhiều công việc của cấp trên, vì vậy nhà quản trị cấp trên lo lắng.

Để khắc phục những rào chắn của sự phân quyền, các nhà quản trị phải luôn luôn nhận thức rằng lợi ích của việc phân quyền gắn liền với việc để cho cấp dưới tự do hoạt động, thậm chí chấp nhận mạo hiểm để cấp dưới mắc sai lầm, xem đó như là một chi phí của việc đào tạo nhân viên. Cải thiện giao tiếp giữa nhà quản trị và cấp dưới cũng có thể khắc phục được những rào cản đối với sự phân quyền.

g) *Sự phối hợp giữa các bộ phận*: là quá trình liên kết hoạt động của những con người, bộ phận, phân hệ và hệ thống riêng rẽ nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu chung của tổ chức.

1.3. Các kiểu cơ cấu tổ chức

1.3.1. Cơ cấu tổ chức nằm ngang

Cơ cấu tổ chức nằm ngang là loại cơ cấu chỉ có một cấp quản trị và hướng tới một nền quản trị phi tập trung. Mọi nhân viên của tổ chức đều được khuyến khích tham gia vào quá trình ra quyết định. Ngày nay, nhiều tổ chức có cơ cấu theo mô hình nằm ngang. Chẳng hạn tại Công ty thép Nucor (Mỹ), mặc dù có tới hơn 5.000 nhân viên, những công nhân trên dây chuyền cán thép chỉ cách vị chủ tịch của mình có hai nhà quản trị trung gian. Văn phòng công ty chỉ có 30 người làm việc trong cùng một không gian rộng.

Các tổ chức có cơ cấu nằm ngang được tổ chức theo những đơn vị tạo ra các sản phẩm và dịch vụ cuối cùng, hoạt động độc lập nhằm đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của người tiêu dùng và thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường.

Cơ cấu tổ chức theo mô hình nằm ngang làm tăng khả năng phối hợp. Sự ngăn cách giữa con người trong tổ chức giảm do các nhân viên thường làm việc theo nhóm. Họ có thể di chuyển theo chiều ngang giữa các chức năng hoạt động.

Ví dụ: Từ chức năng bán hàng chuyển sang chức năng tài chính, rồi đến chức năng sản xuất.

Thêm vào đó, sự mô tả công việc trong tổ chức thường mang tính khái quát, cho phép nhân viên phát triển kỹ năng một cách tổng hợp. Biên giới ngăn cách nhân viên với những nhà quản trị được xóa bỏ, nhu cầu về cán bộ quản trị giảm do mọi người được khuyến khích tham gia tích cực vào quá trình quyết định. Cơ cấu tổ chức nằm ngang hoạt động có hiệu quả trong môi trường thay đổi nhanh chóng do có thể tạo lập được một nền văn hóa khuyến khích sự tham gia

một cách sáng tạo, hết mình của các nhân viên vào mọi hoạt động của tổ chức.

1.3.2. Cơ cấu tổ chức hình tháp

Cơ cấu tổ chức hình tháp là loại cơ cấu có rất nhiều cấp bậc quản trị và được tổ chức dựa trên cơ sở chuyên môn hóa lao động theo chức năng, với sự phân chia tổ chức thành các bộ phận mang tính độc lập cao, tạo nên biên giới cứng nhắc giữa các công việc và đơn vị.

Một đặc điểm nữa của mô hình cơ cấu hình tháp là sự phát triển của nhân viên chỉ nằm trong phạm vi của một chức năng.

Ví dụ: Một người bắt đầu công việc của mình ở bộ phận bán hàng chỉ có thể được thăng tiến lên những vị thế cao hơn trong bộ phận marketing, chứ không thể di chuyển sang bộ phận khác như sản xuất hay tài chính.

Cơ cấu tổ chức hình tháp có thể hoạt động có hiệu quả trong môi trường năng động, cơ cấu này tỏ ra ít có hiệu quả và trong nhiều trường hợp đã phải gánh chịu thất bại.

1.3.3. Cơ cấu tổ chức mạng lưới

Cơ cấu tổ chức mạng lưới là cơ cấu trong đó mối quan hệ giữa các thành viên (cá nhân, đơn vị) được thực hiện trên cơ sở bình đẳng. Cơ cấu mạng lưới cho phép những cá nhân, bộ phận của tổ chức liên kết với nhau, hay cho phép tổ chức liên kết với khách hàng, những nhà cung cấp, những đối thủ cạnh tranh nhằm tăng cường sức mạnh tổng hợp vì mục đích chung hay khuyến khích sự phối hợp trong điều kiện môi trường có độ bất định cao.

Cơ cấu mạng lưới chia sẻ nhiều đặc điểm của cơ cấu nằm ngang. Nó xóa bỏ ranh giới giữa những con người, bộ phận trong tổ chức và ranh giới giữa tổ chức với những nhà cung cấp, khách hàng hay đối thủ cạnh tranh. Cơ cấu này còn đề cao phương thức hoạt động theo nhóm với các thành viên đến từ các bộ phận hay tổ chức khác nhau.

Các tổ chức thường sử dụng cơ cấu mạng lưới khi cần thực hiện chiến lược quản trị chất lượng đồng bộ, thâm nhập thị trường quốc tế với những hàng rào vào cửa lập nên bởi các đối thủ cạnh tranh ở nước sở tại, cần quản trị rủi ro trong quá trình phát triển công nghệ với chi phí cao.

2. Cán bộ quản trị tổ chức

2.1. Cán bộ quản trị và vai trò của cán bộ quản trị

2.1.1. Khái niệm

Cán bộ quản trị là những người thực hiện các chức năng quản trị nhằm đảm bảo cho tổ chức đạt được những mục đích của mình với kết quả và hiệu quả cao.

Một cán bộ quản trị được xác định bởi ba yếu tố cơ bản:

Thứ nhất, có vị thế trong tổ chức với những quyền hạn nhất định trong quá trình ra quyết định.

Thứ hai, có chức năng thể hiện những công việc cần thực hiện trong toàn bộ hoạt động của tổ chức.

Thứ ba, có nghiệp vụ thể hiện phải đáp ứng những đòi hỏi nhất định của công việc.

2.1.2. Vai trò cán bộ quản trị

Trong hoạt động thường ngày, các nhà quản trị thường xuyên thực hiện ba vai trò là vai trò liên kết con người, vai trò thông tin và vai trò ra quyết định quản trị.

Vai trò liên kết bao hàm những công việc trực tiếp với những người khác. Nhà quản trị là người đại diện cho đơn vị mình trong các cuộc gặp mặt chính thức (vai trò người đại diện); tạo ra và duy trì động lực cho người lao động nhằm hướng cố gắng của họ tới mục tiêu chung của tổ chức (vai trò người lãnh đạo); đảm bảo mối quan hệ với các đối tác khác (vai trò người liên lạc).

Vai trò thông tin bao hàm sự trao đổi thông tin với những người khác. Nhà quản trị tìm kiếm thông tin phản hồi cần thiết cho quản trị (vai trò người giám sát); chia sẻ thông tin với những người trong đơn vị (vai trò người truyền tin); chia sẻ thông tin với người bên ngoài (vai trò người phát ngôn).

Vai trò quyết định bao hàm việc ra quyết định để tác động lên con người. Người quản trị xác định vấn đề cần giải quyết (vai trò người ra quyết định); chỉ đạo việc thực hiện quyết định (vai trò người điều hành); phân bổ nguồn lực (vai trò người đảm bảo nguồn lực); đàm phán với những đối tác (vai trò người đàm phán).

2.2. Những yêu cầu đối với cán bộ quản trị

2.2.1. Yêu cầu về kỹ năng quản trị

Kỹ năng là khả năng của con người có thể đưa kiến thức vào thực tế nhằm đạt được những kết quả mong muốn với hiệu quả cao. Daniel Katz đã phân các kỹ năng cần thiết đối với các nhà quản trị thành ba nhóm: kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng thực hiện các mối quan hệ con người và kỹ năng nhận thức.

- *Kỹ năng kỹ thuật*: là khả năng của nhà quản trị thể hiện được kiến thức và tài năng trong quá trình quản trị các hoạt động thuộc lĩnh vực chuyên môn của mình. Nó bao gồm kỹ năng thực hiện các hoạt động chuyên môn và kỹ năng thực hiện các quy trình quản trị.

Muốn quản trị tốt những hoạt động nhất định nhà quản trị phải hiểu và thực hiện được những hoạt động đó. Ví dụ: các thợ cơ khí làm việc bằng các dụng cụ và người đốc công phải có khả năng dạy các kỹ năng sử dụng dụng cụ cho cấp dưới của mình.

Kế toán viên thực hiện các quy trình kế toán và người kế toán trưởng phải có khả năng hướng dẫn cho họ những quy trình đó để quản trị bộ phận marketing, trưởng phòng marketing phải nắm được công nghệ thực hiện các hoạt động marketing cơ bản.

Đồng thời, mọi nhà quản trị phải có khả năng thực hiện các quá trình quản trị bao gồm việc lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm tra trong phạm vi trách nhiệm của mình.

Để có kỹ năng kỹ thuật nhà quản trị phải được đào tạo và phải trải qua kinh nghiệm thực tiễn. Điều đó giải thích tại

sao khi tuyển người vào các chức vụ quản trị, bên cạnh yêu cầu về bằng cấp bao giờ cũng có yêu cầu về kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực chuyên môn của tổ chức.

- *Kỹ năng thực hiện các mối quan hệ với con người*: là khả năng thực hiện các mối quan hệ con người, là khả năng của một con người có thể làm việc được với những người khác, bao gồm những kỹ năng sau:

+ Có khả năng thấu hiểu và thông cảm với những tâm tư, tình cảm, nguyện vọng của con người.

+ Có khả năng tạo ảnh hưởng và giành quyền lực.

+ Có kỹ năng giao tiếp và đàm phán.

+ Có khả năng chủ trì các cuộc họp, giải quyết tốt các mâu thuẫn trong tập thể.

+ Có khả năng xây dựng và làm việc theo nhóm.

+ Quản trị có hiệu quả thời gian và sự căng thẳng của bản thân mình, không để các vấn đề cá nhân làm ảnh hưởng đến công việc chung.

- *Kỹ năng nhận thức*: là khả năng phát hiện, phân tích và giải quyết những vấn đề phức tạp.

Trong tất cả những kỹ năng được cho là cần phải có đối với nhà quản trị, có lẽ kỹ năng được đánh giá cao và được nhấn mạnh nhất chính là năng lực phân tích và giải quyết vấn đề. Nhà quản trị phải có khả năng xác định rõ các vấn đề, hiểu rõ và giải thích được các dữ liệu và thông tin, sử dụng được thông tin để xây dựng các giải pháp giải quyết vấn đề, lựa chọn được những giải pháp tối ưu nhất cho vấn đề; biết cách lập luận và đưa ra các cam kết trong những tình huống phức tạp, trình bày một cách rõ ràng các ý tưởng trong bài viết, văn chương lưu loát.

2.2.2. Yêu cầu về phẩm chất

- *Nhà quản trị phải là người có văn hóa*: có kiến thức, có thái độ đúng mực đối với mọi người, tạo được ấn tượng tốt; luôn hành động một cách đúng đắn theo pháp luật và chuẩn mực xã hội.

- *Có ước muốn làm công việc quản trị*: có ước muốn mãnh liệt được làm quản trị, có được ảnh hưởng đối với những người khác và thu được kết quả thông qua những cố gắng tập thể của cấp dưới. Trong thực tế, nhiều người muốn có sự thú vị được ở các cương vị quản trị, bao gồm cả địa vị lẫn lương bổng cao, nhưng họ lại thiếu mất động lực cơ bản là tạo ra môi trường thuận lợi trong đó mọi người có thể hợp tác với nhau vì mục đích chung. Lòng mong muốn đối với công việc quản trị đòi hỏi sự nỗ lực, thời gian, sức lực, và sự kiên nhẫn.

- *Có ý chí*: chấp nhận rủi ro, có khả năng duy trì công việc trong những điều kiện bất định, không chắc chắn; chịu được căng thẳng.

2.3. Tổ chức khoa học lao động của nhà quản trị

2.3.1. Khái niệm

Tổ chức khoa học lao động của nhà quản trị là việc nhà quản trị biết phân bổ và sử dụng có hiệu quả quỹ thời gian của mình để hoàn thành nhiệm vụ.

Cùng một lúc các nhà quản trị phải thực hiện rất nhiều vai trò khác nhau. Lao động của họ là lao động trí óc, có tính sáng tạo cao, mang tính tổng hợp và có ảnh hưởng tới lao động của những người khác trong tổ chức. Điều đó làm cho nhu cầu tổ chức khoa học lao động của nhà quản trị trở nên đặc biệt quan trọng. Nhà quản trị phải biết việc nào bản thân phải làm, việc nào có thể ủy thác cho cấp dưới, việc nào phải làm ngay, việc nào có thể trì hoãn, biết nghỉ ngơi trong quá trình làm việc để đầu óc được minh mẫn và có sức để làm việc lâu dài, tránh sai lầm, ùn tắc hoặc bỏ sót việc, biết lường trước mọi việc có thể xảy ra trong chức trách của mình và biết lượng thời gian cần thiết để giải quyết công việc đó.

2.3.2. Các công cụ tổ chức khoa học lao động của nhà quản trị

Các nhà quản trị cần kết hợp kinh nghiệm bản thân với các phương pháp của khoa học tổ chức như:

- Bảng xác định thứ tự ưu tiên công việc, trong đó liệt kê tất cả các công việc cần thực hiện trong một giai đoạn nhất định, thời gian cần thiết để hoàn thành công việc và mức độ ưu tiên của từng công việc.

- Các phương pháp lập tiến độ như phương pháp sơ đồ Gantt, sơ đồ PERT.

- Các phương pháp lập ngân quỹ

3. Quản trị sự thay đổi của tổ chức

3.1. Thay đổi và quản lý sự thay đổi

3.1.1. Thay đổi

Thay đổi có nghĩa là làm cho sự vật khác đi. Theo nghĩa chung nhất, thay đổi tổ chức là những cố gắng có kế hoạch hoặc không có kế hoạch nhằm hoàn thiện, đổi mới tổ chức theo cách thức có thể giúp nó thích nghi được với những thay đổi của môi trường.

Ngày nay, sự thay đổi của tổ chức cần phải được quản lý. Đó là quá trình thiết kế và thực thi có tính toán sự đổi mới tổ chức theo hướng thích nghi với những thay đổi của môi trường hoặc mục đích mới.

3.1.2. Nguyên nhân thay đổi của tổ chức

Phần lớn các nguyên nhân gây ra tình trạng hoạt động của tổ chức không tốt là do công tác tổ chức, vì vậy việc thay đổi tổ chức lại là đòi hỏi thực tế khách quan. Mặt khác, môi trường hoạt động của doanh nghiệp luôn biến động, mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp có thể thay đổi nên việc thay đổi tổ chức lại là điều tất yếu.

Những thay đổi có thể được tiến hành vì những lý do bên trong như sự chuyển hướng hoạt động của tổ chức. Tuy vậy, nó thường bắt nguồn từ sức ép của các lực lượng thuộc môi trường bên ngoài. Một chính sách kinh tế hoặc chính sách xã hội mới của nhà nước có thể buộc các tổ chức phải thay đổi. Những nhu cầu mới của người tiêu dùng cũng có thể khiến cho các doanh nghiệp hoặc cơ quan hành chính phải thích ứng sản phẩm hoặc dịch vụ của mình với những nhu cầu mới

đó. Lịch sử chính trị kinh tế những năm gần đây cho thấy thành công thuộc về những ai biết chuyển hướng đúng lúc. Những sức ép thúc đẩy sự thay đổi có thể được nhìn nhận như những mối đe dọa mà cũng có thể được coi là các cơ hội cho sự phát triển của tổ chức. Chúng có thể tạo ra trạng thái tuyệt vọng nhưng cũng có thể là động lực phát huy cao độ khả năng sáng tạo của con người. Những phản ứng và kết quả sẽ phụ thuộc vào việc các nhà quản trị hiểu các sức ép này như thế nào và họ sẽ làm gì với chúng.

Trở lực đối với thay đổi có thể xuất hiện từ những lực lượng chống phá bên ngoài nhưng thường nảy sinh từ những nguyên nhân bên trong, gắn liền với phong cách quản trị, cơ cấu, thể chế và văn hóa tổ chức. Con người luôn có quán tính trong nhận thức, thái độ và hành vi. Họ có xu hướng mong muốn duy trì những gì đã quen thuộc và không sẵn sàng đối đầu với những hậu quả không rõ ràng mà sự thay đổi đem lại.

Theo lý thuyết trường lực của Kurt Lewin, quá trình thay đổi sẽ diễn ra khi môi quan hệ cân bằng giữa các yếu tố thúc đẩy sự thay đổi và các yếu tố cản trở sự thay đổi bị phá vỡ nghiêng về các yếu tố thúc đẩy...

Người ta đã viết rất nhiều về việc các tổ chức cần thiết thay đổi nhưng sẽ là không thực tế nếu cho rằng có sự thống nhất chung về quy mô, mức độ, thời gian và ảnh hưởng của những lực lượng thúc đẩy sự thay đổi. Tất cả khu vực công và tư, trong khi nhiều nhà quản trị nhìn nhận thay đổi một cách tích cực thì vẫn còn nhiều người không chuẩn bị và không hành động trước khi một sự kiện nào đó xảy ra làm đảo lộn môi trường làm việc của tổ chức. Những phát biểu kiểu sau đây sẽ giết chết mọi ý định sáng tạo từ trong trứng nước: không có vấn đề gì, điều đó chẳng mang lại lợi ích gì, chúng tôi đã thử rồi nhưng không được, tại sao lại phải thay đổi khi mọi chuyện đang tốt đẹp?... Quá trình thay đổi thường diễn ra không có hệ thống, nhiều khi nó chỉ giới hạn ở

những thay đổi bề ngoài. Người ta thay đổi trang phục, diện mạo nhưng những thói quen cũ vẫn còn.

3.2. Nội dung của sự thay đổi tổ chức

3.2.1. Thay đổi cơ cấu

Sự thay đổi cơ cấu dẫn đến việc bố trí, sắp xếp lại các bộ phận cấu thành tổ chức như các mối liên hệ truyền thông, dòng công việc, hoặc hệ thứ bậc quản trị. Những thay đổi đó được thực hiện thông qua:

- *Thiết kế lại tổ chức*: chuyển từ cơ cấu hành chính, máy móc sang cơ cấu linh hoạt.

- *Thực hiện phân quyền*: tạo nên các bộ phận nhỏ tự quản lý nhằm tăng động lực cho các thành viên và tập trung sự quan tâm của họ vào các hoạt động được ưu tiên hàng đầu trong tổ chức. Phân quyền còn khuyến khích mỗi bộ phận tìm cách thích ứng cơ cấu và công nghệ với nhiệm vụ và môi trường của nó.

- *Cải tiến dòng công việc và hợp nhóm các chuyên môn*: Điều đó có thể làm tăng năng suất, chất lượng, tinh thần đồng đội và tính sáng tạo của người lao động.

3.2.2. Thay đổi công nghệ

Thay đổi công nghệ bao gồm sự hoàn thiện, đổi mới trang thiết bị, quy trình hoạt động, kỹ thuật nghiên cứu hoặc các phương pháp sản xuất.

Công nghệ sản xuất là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng lên cơ cấu tổ chức. Điều này dẫn đến cách tiếp cận cơ cấu kỹ thuật hay kỹ thuật xã hội, với ý định tăng cường khả năng hoạt động của tổ chức thông qua sự thay đổi đồng thời của cơ cấu và công nghệ. Mở rộng công việc và làm phong phú công việc chính là những ví dụ về sự thay đổi theo quan niệm cơ cấu - kỹ thuật.

3.2.3. Thay đổi con người

Thay đổi con người là thay đổi hành vi của người lao

động bằng cách tập trung vào kỹ năng, thái độ, nhận thức và kỳ vọng của họ.

Những thay đổi kể trên có thể được tiến hành theo những quy mô khác nhau. Vấn đề này phụ thuộc vào tầm nhìn về độ lớn của những thay đổi cần diễn ra. Tổ chức nên bắt đầu thay đổi từ phạm vi nhỏ và mở rộng dần hay bắt đầu ngay từ phạm vi lớn. Nếu tổ chức cần làm thử, thì làm thử ở đâu và với ai?...

3.3. Hành động của nhà quản trị

Có nhiều cách tiếp cận sự thay đổi trong tổ chức. Tất cả tùy thuộc vào nội dung và quy mô thay đổi, loại hình, thời hạn, trở lực văn hóa tổ chức là những yếu tố định hướng cho chiến lược thay đổi.

Một số nhà quản trị nôn nóng muốn tiến hành sự thay đổi, đồng thời lại muốn có sự ủng hộ của nhân viên. Họ chỉ đề cao những tác động tích cực và né tránh những trở ngại có thể dự kiến trước. Ngay khi hậu quả tiêu cực đầu tiên xuất hiện, nhân viên cảm thấy họ bị điều khiển và sự ủng hộ mà nhà quản trị dành được sẽ biến thành nổi ngờ vực.

Yêu cầu tối thiểu là trình bày một cách khách quan tất cả các yếu tố của quá trình quản lý sự thay đổi. Đó sẽ là dịp khuyến khích mọi người bày tỏ mọi khúc mắc, e ngại của mình. Cách thực hiện này nằm ở khoảng giữa hình thức quyết định chuyên chế và hình thức tập hợp mọi đối tác để đạt tới một sự nhất trí cao. Cần phải làm sáng tỏ mọi điều nghi ngại để giảm bớt chúng.

Quá trình quản lý sự thay đổi tổ chức được tiến hành theo những nội dung cơ bản sau:

3.3.1. Phân tích vấn đề

- Trình bày và giải thích vấn đề làm xuất hiện đòi hỏi phải thay đổi. Chẳng hạn như tính chuyên nghiệp trong tiếp dân thấp làm người dân mất nhiều thời giờ chờ đợi để được

giải quyết một công việc dù là nhỏ; việc lưu trữ tài liệu chiếm quá nhiều chỗ làm ảnh hưởng đến diện tích phòng làm việc.

- Chứng minh cơ sở vững chắc của nhận định bằng cách dẫn ra những trường hợp tương tự trong các tổ chức hoặc đơn vị khác.

- Giải thích nguyên nhân của vấn đề.

3.3.2. Xác định và đánh giá các phương án kế hoạch triển khai sự thay đổi

- Đưa ra các phương án thay đổi. Mỗi phương án không chỉ xác định mục tiêu cụ thể cần đạt được mà còn chỉ rõ cả quá trình thay đổi, từ lúc bắt đầu cuộc họp thông báo thay đổi thế nào, thời gian dành cho các hoạt động, phương thức tiến hành từng hạng mục thay đổi, ai chịu trách nhiệm đối với sự thay đổi, ai tổ chức thay đổi và người nhận sự thay đổi.

- Kế hoạch cần rõ ràng và đơn giản nhất có thể được.

Hơn thế nữa, kế hoạch cần linh hoạt và có phương án dự phòng, phân tích ưu, nhược điểm của mỗi phương án dưới mọi góc độ.

3.3.3. Lựa chọn phương án thay đổi tối ưu

- So sánh các phương án thay đổi đã xác định.

- Lựa chọn phương án tối ưu.

- Ra quyết định thay đổi.

3.3.4. Truyền đạt quyết định thay đổi

Việc thông báo về sự thay đổi cho mọi người biết lần đầu tiên là rất quan trọng, vì đó là giai đoạn khó khăn nhất trong chu kỳ tâm lý tiếp nhận thông tin về sự thay đổi của con người. Do vậy thông báo như thế nào, bằng hình thức gì, trong hoàn cảnh nào... là điều cần suy nghĩ kỹ càng. Một thông báo có tính xây dựng, thuyết phục và lôi cuốn được mọi người cần thỏa mãn các điều kiện:

- Cô đọng và chính xác.

- Mô tả tình hình hiện tại của tổ chức. Chỉ rõ tổ chức cần phải tiến đến đâu và phải làm gì để đến được đó.

- Xác định rõ ai là người tổ chức sự thay đổi, và ai là người bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi.

- Chỉ rõ thời gian và tiến độ thay đổi.

- Giải thích rõ tiêu chuẩn đánh giá sự thành công của sự thay đổi, những bước đánh giá dự định và những phần thưởng liên quan.

- Xác định những gì cơ bản không thay đổi.

- Dự báo trước một số yếu tố bất lợi có thể phát sinh và cách khắc phục.

- Truyền đạt quyết tâm ủng hộ những người tham gia tích cực vào sự thay đổi.

- Giải thích cho mọi người hiểu sẽ được thông báo những thông tin cần thiết trong suốt quá trình thay đổi như thế nào.

3.3.5. Thực hiện sự thay đổi

- Tách rời dứt điểm khỏi quá khứ. Đây là việc rất quan trọng để thúc tỉnh mọi người đến với thực tại mới. Thật khó khăn cho tổ chức khi thực hiện một viễn cảnh mới với một cơ cấu và những nền nếp cũ không còn phù hợp. Tuy vậy, vẫn cần giữ lại những yếu tố cần thiết để đảm bảo tính liên tục và quá độ trong sự thay đổi.

- Thiết lập sự lãnh đạo mạnh mẽ. Nếu không có sự lãnh đạo đủ mạnh thì một tổ chức không nên thực hiện sự thay đổi lớn. Điều này không chỉ quan trọng trong việc nhìn ra và chia sẻ viễn cảnh của những người khác, mà còn trong suốt cả quá trình thực hiện sự thay đổi: thay đổi cơ cấu, lôi cuốn mọi người cùng thay đổi, phát hiện kịp thời và có phần thưởng xứng đáng đối với những người có đóng góp cho sự thay đổi, quyết định dứt khoát khi cần thiết, không chần chừ do dự.

- Tranh thủ được sự ủng hộ chính trị. Để thay đổi một cách thắng lợi, cần phải có nỗ lực để giành được sự ủng hộ rộng khắp trong tổ chức, và cả những lực lượng bên ngoài tổ chức. Để đạt được điều này cần:

+ Xác định những cá nhân và nhóm mà quyết tâm của họ ảnh hưởng lớn đến những người khác.

+ Xác định và đưa số quan trọng nhất cần có để đảm bảo kết quả cho sự thay đổi.

+ Thiết lập hệ thống chỉ đạo để đánh giá tiến bộ trong sự thay đổi.

- Củng cố và chính thức hóa sự thay đổi. Trong suốt quá trình thay đổi, các nhà quản trị cần ưu tiên thể hiện quyết tâm và nhiệt huyết của mình với sự thay đổi, khuyến khích mạo hiểm và những hành vi mới có ích cho sự thay đổi và tìm cách làm cho chúng trở thành lối sống của tổ chức. Bằng cách củng cố văn hóa mới, họ khẳng định tầm quan trọng của nó và đấu tranh để nó được chấp nhận.

3.3.6. Kiểm soát sự thay đổi

- Giám sát quá trình thay đổi nhằm thiết lập hệ thống thông tin phản hồi.

- Tiếp tục đề phòng hoặc xua tan những nghi ngại.

- Đánh giá sự thay đổi cho thấy chặng đường đã trải qua, góp phần nhấn mạnh, đẩy nhanh tiến độ và thể chế hóa những thay đổi đã được thực hiện.

- Thực hiện những điều chỉnh cần thiết.

Cuối cùng cần nhấn mạnh rằng, những thay đổi luôn gắn với chiến lược mang tính tổng thể. Không có chiến lược nào không kéo theo những thay đổi và ngược lại, việc tiến hành những thay đổi sẽ hầu như vô nghĩa nếu không ở trong một quan điểm mang tính chiến lược.

Chương V

CHỨC NĂNG LÃNH ĐẠO

1. Lãnh đạo và những căn cứ để lãnh đạo trong quản trị

1.1. Khái niệm và đặc điểm

1.1.1. Khái niệm

Để tiến hành hoạt động quản trị, chủ thể quản trị phải thực hiện đồng bộ rất nhiều chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra, đổi mới, trong đó chức năng lãnh đạo có một vị trí khá quan trọng.

Lãnh đạo là việc định ra chủ trương, đường lối, mục đích, tính chất, nguyên tắc hoạt động của một hệ thống trong các điều kiện môi trường nhất định.

1.1.2. Đặc điểm

- Lãnh đạo là một hệ thống tổ chức, bao gồm 5 yếu tố: người lãnh đạo, người bị lãnh đạo, mục đích của hệ thống, các nguồn lực (ngoài con người) và môi trường (hoàn cảnh).

Người lãnh đạo: là người (hoặc tập thể) thuộc chủ thể quản trị, giữ vị trí vạch ra đường lối, mục đích của hệ thống, họ khống chế và chi phối hệ thống.

Người bị lãnh đạo là cá nhân, tập thể, các phân hệ và con người trong hệ thống phải phục tùng và thực hiện các mục tiêu và nguyên tắc tổ chức mà người lãnh đạo đề ra.

Mục đích của hệ thống (hoặc tổ chức) là những mục tiêu dài hạn mang tính định hướng lâu dài mà hệ thống phấn đấu đạt tới trong tương lai xa, nó được cụ thể hóa thành các mục tiêu cụ thể và ngắn hạn nhằm quy tụ mọi nguồn lực và con người trong hệ thống.

Các nguồn lực (ngoài con người) là các yếu tố đầu vào cần thiết và thuộc phạm vi chi phối, sử dụng của hệ thống, được người lãnh đạo sử dụng để đạt đến mục tiêu cụ thể.

Môi trường của hệ thống là các ràng buộc, các rào cản, các hệ thống khác mà hệ thống có quan hệ tác động biện chứng.

Như vậy, có thể nói lãnh đạo là một hàm số của cả 5 yếu tố đã nêu trên.

- *Lãnh đạo là một quá trình*, nó biến chuyển tùy thuộc vào mối quan hệ và cách xử lý giữa 5 yếu tố trên trong thời gian và không gian nhất định, có lúc người lãnh đạo chủ động khống chế các yếu tố kia, có lúc ngược lại người lãnh đạo bị các yếu tố kia chi phối.

- *Lãnh đạo là hoạt động quản trị mang tính phân tầng*. Đó là quá trình người lãnh đạo thông qua quyền lực và ảnh hưởng của mình để tạo ra một bộ máy tiến hành các hoạt động quản trị.

- *Lãnh đạo gắn liền với sự phục tùng của người dưới quyền*. Người lãnh đạo là người phải được cấp dưới tuân thủ mệnh lệnh của mình. Họ có khả năng này là vì:

Thứ nhất, người lãnh đạo có quyền lực, quyền lực là cái đem lại sức mạnh cho người lãnh đạo, khiến cho họ có khả năng chi phối người khác (tiền bạc, sức mạnh tổ chức, bạo lực).

Thứ hai, người lãnh đạo là người có thể biến ước mơ của bản thân mình và của người khác trong hệ thống thành hiện thực, do họ có thể xác định đúng hướng đi, các mục tiêu cần đạt của hệ thống và biết cách huy động mọi người trong hệ thống thực hiện các mục tiêu đặt ra.

Thứ ba, người lãnh đạo là người có khả năng thu hút người khác, khi họ có uy tín, đó là đạo đức, đó là năng lực, đó là phẩm chất ý chí tốt đẹp, lối sống cao thượng... đem lại niềm tin, nêu tấm gương tốt cho những người trong hệ thống noi theo.

Khi người lãnh đạo không còn có khả năng bắt người khác phục tùng, thì sự nghiệp lãnh đạo của họ coi như kết thúc.

1.2. Nội dung lãnh đạo

1.2.1. Hiểu rõ con người trong hệ thống

Đây là nội dung đầu tiên hết sức quan trọng mà người lãnh đạo phải nắm vững để có thể đưa ra các quyết định và lựa chọn đúng các phương pháp lãnh đạo. Hiểu rõ con người đã là điều khó nhưng đáp ứng hợp lý các đòi hỏi của con người lại càng khó khăn hơn. Điều này trước hết là do tính đa dạng về các nhu cầu của con người. Thứ hai, là khả năng có hạn của người lãnh đạo của hệ thống. Thứ ba, việc đáp ứng các nhu cầu của từng người lại bị ràng buộc bởi sự chi phối của nhu cầu chung của cả hệ thống và của các hệ thống bên ngoài có liên quan. Thứ tư, các con người trong hệ thống lại bị phân tách theo những nhóm có tính độc lập tương đối trong hệ thống, chính sự tác động trong nhóm cũng làm cho nhu cầu và động cơ của mỗi người bị tác động nhất định, rất khó lường hết để xử lý có hiệu quả.

1.2.2. Đưa ra các quyết định lãnh đạo thích hợp

Sản phẩm của người lãnh đạo suy cho cùng là các quyết định. Như đã đề cập ở chương trước, quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo nhằm định ra chương trình, tính chất hoạt động của các bộ phận và cá nhân trong hệ thống nhằm đạt tới mục tiêu đã định.

1.2.3. Xây dựng nhóm làm việc

Đây cũng là một nội dung quan trọng của hoạt động lãnh đạo hệ thống. Trong điều kiện hoạt động với quy mô đông người, việc phân cấp và phân công quản trị là một tất yếu khách quan, đây là nguyên tắc chuyên môn hóa trong quản trị. Trong mỗi hệ thống thông thường đều được phân chia thành những phân hệ và nhóm nhỏ, mỗi phân hệ và nhóm này bao gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ. Mỗi nhóm, mỗi phân hệ này nếu không được tổ chức tốt và không được hình thành mối dây liên hệ chặt chẽ với các nhóm khác và phân hệ khác, thì khó có thể

đem lại kết quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống. Để có các nhóm, các phân hệ tốt là trách nhiệm không nhỏ của người lãnh đạo.

1.2.4. Dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt

Quá trình lãnh đạo hệ thống hoạt động là quá trình hướng tới mục tiêu, viễn cảnh trong tương lai, mà tương lai thì người lãnh đạo khó có thể khẳng định được nó còn tùy thuộc vào diễn biến xảy ra trong nội bộ hệ thống cũng như môi trường đầy biến động ở bên ngoài. Cho nên điều có thể thực hiện là người lãnh đạo phải tỉnh táo vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục đích và mục tiêu mong muốn, căn cứ vào thực tế khả năng, cơ hội và nguồn lực có thể có được để đối phó với mọi tình huống.

1.2.5. Giao tiếp đàm phán

Đây cũng là một nội dung quan trọng của người lãnh đạo khi thực hiện chức năng lãnh đạo. Quá trình lãnh đạo là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua hoạt động giao tiếp và đàm phán. Vì vậy, nếu người lãnh đạo không thực hiện tốt nội dung này thì khó có thể đạt được các mục tiêu mong muốn.

2. Các phương pháp lãnh đạo con người

2.1. Khái niệm về phương pháp lãnh đạo

- Theo tiến sĩ Yves Enregle, lãnh đạo là làm cho người khác làm việc và hiểu biết công việc để làm cho người khác làm. Muốn tác động đến người khác làm việc, người lãnh đạo phải thông qua các phương pháp.

Phương pháp lãnh đạo là tổng thể các cách thức tác động của người lãnh đạo đến đối tượng nhằm thực hiện những mục tiêu mong đợi. Nếu so với chức năng, nguyên tắc thì phương pháp là bộ phận năng động nhất, người lãnh đạo không những phải biết lựa chọn phương pháp thích hợp cho từng tình huống và đối tượng cụ thể mà còn phải biết thay đổi phương pháp khi phương pháp đó tỏ ra không thích hợp và thay thế vào đó những phương pháp thích hợp hơn.

2.2. Nhu cầu và động cơ làm việc của con người

2.2.1. Nhu cầu

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người, cộng đồng, tập thể và xã hội.

Nhu cầu có nhiều loại: sinh lý (ăn uống, nghỉ ngơi), lao động (việc làm, bảo hiểm xã hội...), an ninh, tình yêu (tình đồng loại, tình vợ chồng, tình bằng hữu, tình cha con, mẹ con, tình bạn, tình đồng nghiệp...), sự kính trọng (quyền lực và địa vị xã hội, uy tín, mức ảnh hưởng tới xã hội, sự giàu có...), thẩm mỹ (cái đẹp, cái tốt, cái thiện...). Các nhu cầu trên có thể gộp lại thành ba nhóm lớn: nhu cầu tinh thần, nhu cầu vật chất và nhu cầu xã hội.

Việc thỏa mãn các nhu cầu có thể được đáp ứng qua nhiều phương thức khác nhau: cộng đồng, tập thể, cá nhân, xã hội từ đó hình thành nên các lợi ích của con người.

Đối với con người cụ thể khác nhau trong xã hội, việc thực hiện nhu cầu mang những dáng vẻ khác nhau, với những quan điểm và thủ đoạn có chủ đích khác nhau. Việc xử lý nhu cầu khác nhau đưa lại những lợi ích khác nhau cho con người.

Lợi ích: là kết quả mà con người thu nhận được qua hoạt động của bản thân. Lợi ích bao gồm nhiều loại và có thể gộp thành lợi ích tinh thần, lợi ích vật chất, lợi ích cá nhân, lợi ích tập thể, lợi ích cộng đồng, lợi ích xã hội, lợi ích khu vực, lợi ích quốc tế, v.v..

Lợi ích có vai trò to lớn trong quản trị, nó tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động nhất định của con người, nó buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi các phương thức thực hiện có hiệu quả nhất để thỏa mãn nhu cầu của mình. Đã là con người của xã hội, ai nấy đều phải có lợi ích, vì lợi ích là một thực thể khách quan nhằm duy trì sự tồn

tại và phát triển của con người. Vấn đề cần nghiên cứu chính là động cơ và thủ đoạn thực hiện để đạt được lợi ích như thế nào.

2.2.2. Động cơ

Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động của con người (cộng đồng, tập thể, xã hội) là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra.

Nếu mục đích đặt ra không phương hại đến mục đích của người khác và của xã hội thì thủ đoạn để thực hiện mục đích dễ được xã hội chấp nhận. Còn nếu mục đích đặt ra gây thiệt hại đến mục đích của người khác, của cộng đồng, của xã hội thì nó sẽ bị xã hội cản phá, lên án.

Việc quản trị con người chỉ có thể thành công khi người lãnh đạo tạo ra được một động cơ chung, một lợi ích chung, một mục tiêu chung gắn bó đồng đảo con người trong hệ thống.

2.3. Các phương pháp lãnh đạo đối với con người

2.3.1. Phương pháp hành chính

Phương pháp hành chính là phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức, kỷ luật của hệ thống quản trị. Bất kỳ hệ thống quản trị nào cũng hình thành mối quan hệ tổ chức trong hệ thống. Về phương diện quản trị, nó biểu hiện thành mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng, như người xưa thường nói: quản trị con người có hai cách, dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì vững bền nhưng khó khăn và dễ trở thành phù phiếm, dùng uy thì nhanh chóng nhưng dễ mất tình người. Vì vậy, quản trị trước tiên phải dùng uy sau đó mới tính đến việc dùng ân (giáo dục tuyên truyền).

Các phương pháp hành chính trong quản trị chính là cách tác động trực tiếp của người lãnh đạo lên tập thể những con người dưới quyền bằng cách quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người trong hệ thống phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản trị rất to lớn. Nó xác lập trật tự kỷ cương làm việc trong hệ thống, khâu nối các phương pháp quản trị khác lại và giải quyết các vấn đề đặt ra trong hệ thống nhanh chóng.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản trị theo hai hướng: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành vi của đối tượng quản trị.

Các phương pháp hành chính đòi hỏi người lãnh đạo phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện, loại trừ khả năng có sự giải thích khác nhau đối với nhiệm vụ được giao.

Sử dụng phương pháp hành chính trong quá trình lãnh đạo một tập thể người là điều rất cần thiết, bởi ở đó nó thể hiện cái quyền lãnh đạo của người lãnh đạo, buộc đối tượng phải phục tùng vô điều kiện, làm cho công việc được tiến hành một cách nhanh chóng và tương đối dễ thực hiện. Tuy nhiên, không nên quá lạm dụng phương pháp này, vì sẽ dẫn đến sự nhàm chán nếu không muốn nói là sự sợ hãi của cấp dưới khi họ nhận quá nhiều mệnh lệnh hành chính, là cơ hội phát sinh ra bệnh quan liêu giấy tờ, xa rời thực tế.

2.3.2. Phương pháp kinh tế

Là phương pháp sử dụng các biện pháp khuyến khích bằng lợi ích vật chất. Chẳng hạn như tăng giảm tiền lương, tiền thưởng, tiền phụ cấp, tiền bồi dưỡng,... Hiện nay, “khoán” là hình thức khuyến khích bằng lợi ích vật chất mang lại nhiều hiệu quả ở nhiều ngành nghề trên nhiều lĩnh vực khác nhau, bởi nó có sự ràng buộc giữa quyền lợi và nghĩa vụ, vì muốn có quyền lợi bắt buộc phải thực hiện tốt nghĩa vụ của mình.

Ngày nay, xu hướng chung của mọi hệ thống là mở rộng việc áp dụng các phương pháp kinh tế. Để làm việc đó, cần chú ý một số vấn đề quan trọng sau đây:

Một là, việc áp dụng các phương pháp kinh tế luôn luôn

gắn liền với việc sử dụng các đòn bẩy kinh tế như giá cả, lợi nhuận, tín dụng, lãi suất, tiền lương, tiền thưởng... Nói chung, việc sử dụng các phương pháp kinh tế có liên quan chặt chẽ đến việc sử dụng các quan hệ hàng hóa - tiền tệ. Để nâng cao hiệu quả sử dụng các phương pháp kinh tế phải hoàn thiện hệ thống các đòn bẩy kinh tế, nâng cao năng lực vận dụng các quan hệ hàng hóa - tiền tệ, quan hệ thị trường.

Hai là, để áp dụng phương pháp kinh tế phải thực hiện sự phân cấp đúng đắn giữa các cấp quản trị.

Ba là, sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản trị phải có đủ trình độ và năng lực về nhiều mặt. Bởi vì, sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản trị phải hiểu biết và thông thạo các vấn đề kinh tế, đồng thời phải có phẩm chất đạo đức vững vàng.

Sử dụng phương pháp này có ý nghĩa rất to lớn trong công tác lãnh đạo, nó phát huy tính năng động, sáng tạo của cấp dưới và tạo động lực mạnh mẽ thúc đẩy đối tượng thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ của mình. Tuy nhiên, nếu quá nhấn mạnh phương pháp kinh tế mà bỏ qua các phương pháp khác sẽ khuyến khích cho chủ nghĩa thực dụng phát triển, làm xói mòn các nguyên tắc - đạo lý và nhân cách của con người, gây nguy hại về kinh tế - xã hội.

2.3.3. Phương pháp giáo dục, vận động, tuyên truyền

Là phương pháp tác động lên tinh thần của người lao động, nhằm khơi dậy tính tích cực, tính tự giác, hăng hái thi đua hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Phương pháp giáo dục có ý nghĩa cực kỳ to lớn trong một tổ chức, bởi con người là nguồn lực của mọi nguồn lực, cần phải được phát triển toàn diện về: tư tưởng, trình độ, năng lực, thể lực, phẩm chất đạo đức, nhân sinh quan, thế giới quan,... có như vậy con người mới có khả năng tự làm chủ bản thân và xã hội.

Có nhiều cách khác nhau để tiến hành việc giáo dục con người. Nhưng căn cứ vào nội dung giáo dục người ta chia thành hai loại: *giáo dục cơ bản* và *giáo dục cụ thể*.

- *Giáo dục cơ bản* giúp cho con người phát triển toàn diện. Thông qua các hình thức đào tạo dài hạn cũng như bồi dưỡng ngắn hạn phù hợp với trình độ và điều kiện của từng đối tượng khác nhau.

- *Giáo dục cụ thể* là giáo dục từng mặt, cho từng tình huống cụ thể. Thông qua các hình thức: khen - chê; thuyết phục; tự phê bình và phê bình; khen thưởng - kỷ luật; tổ chức các phong trào thi đua lao động sản xuất, động viên khuyến khích, khen thưởng những tập thể và cá nhân tích cực, hạn chế những tập thể, cá nhân thiếu tích cực.

2.3.4. Các phương pháp lãnh đạo hiện đại

Đó là các phương pháp lãnh đạo dựa vào việc sử dụng, phổ biến và có hiệu quả các thành tựu khoa học và công nghệ hiện đại trong quản trị, hiện nay đó là xu hướng đưa tin học và toán kinh tế vào công tác quản trị, thay thế lao động thủ công bằng các trang thiết bị điện tử tự động.

2.3.5. Sự kết hợp các phương pháp lãnh đạo

Mỗi loại phương pháp nêu trên đều có những ưu, nhược điểm riêng. Vì vậy, trong quản trị cần kết hợp đồng thời các phương pháp lãnh đạo.

Trong lãnh đạo cần sử dụng kết hợp các loại phương pháp nhằm tạo ra một động lực mạnh mẽ hơn, phương pháp hành chính tạo ra động lực chính trị, phương pháp kinh tế tạo ra động lực vật chất, phương pháp giáo dục tạo ra động lực tinh thần.

Đồng thời sử dụng kết hợp các phương pháp sẽ khắc phục những nhược điểm trong mỗi loại phương pháp. Nếu chỉ áp dụng phương pháp hành chính không dễ gây sự ức chế căng thẳng; hoặc quá nhấn mạnh khuyến khích bằng lợi ích vật chất thì dễ sinh ra tư tưởng thực dụng; hay chỉ coi trọng

phương pháp giáo dục không thì cũng sẽ nhàm chán. Tặng một bằng khen kèm theo một chiếc “bao thư” là như vậy.

3. Nhóm và lãnh đạo nhóm

3.1. Nhóm và sự hình thành nhóm

Theo cách hiểu thông thường, nhóm là những người có tổ chức, có mục tiêu hoạt động, có liên quan về mặt kỹ thuật, nghiệp vụ mang tính chuyên môn hóa sâu sắc, vì lợi ích của hệ thống. Như vậy, nhóm phải thỏa mãn ba điều kiện: đồng người, có tổ chức, có mục tiêu hoạt động chuyên môn giống nhau vì lợi ích chung của hệ thống.

Một nhóm mạnh đồng thời phải thỏa mãn các yêu cầu sau:

- Có cơ cấu tổ chức chặt chẽ hợp lý.
- Có mục đích chuẩn xác được xã hội thừa nhận.
- Có người lãnh đạo giỏi, đức độ, có uy tín.
- Có quan hệ tốt với các nhóm khác.
- Có phạm vi ảnh hưởng lớn.

Có hai loại nhóm: nhóm chính thức và nhóm không chính thức.

Nhóm chính thức hình thành do tổ chức quy định như các phòng, ban, phân xưởng, tổ,... Nhóm không chính thức hình thành trên cơ sở tâm lý, thích hay không thích, yêu hay ghét. “Mỗi công ty đều có hai cơ cấu tổ chức. Một là cơ cấu chính thức, được ghi trong điều lệ. Còn cái kia là quan hệ hàng ngày giữa những con người trong tổ chức - HAROLD GENEEN”¹.

3.2. Các đặc điểm thường gặp của nhóm

3.2.1. Lan truyền tâm lý

Là hiện tượng tâm lý phổ biến trong nhóm, biểu thị các tác động tâm lý tương hỗ thụ động giữa các thành viên trong nhóm về các sự kiện, hiện tượng, cá nhân, nhóm hoặc hệ

¹ *Lời vàng cho các nhà kinh doanh* - Nhà xuất bản Trẻ, 1994.

thống. Lúc đầu chỉ do một ý kiến đề xuất của một người nào đó về một vấn đề (theo chính kiến của họ), ý kiến đó nếu có những yếu tố phù hợp trong một mức độ nào đó với ý kiến của những người khác, nó sẽ nhanh chóng lan tỏa trong nhóm. Nói chung sự lan truyền tâm lý mang tính sâu sắc, nó là sự phản ứng thụ động, quán tính của con người trong nhóm. Có những ý kiến hầu như hết sức vô lý và sai lệch so với thực tế nhưng vẫn được con người tiếp nhận và truyền đi một cách vô ý thức, “dễ dãi”, không có chính kiến.

Lan truyền tâm lý là một hiện tượng tâm lý có tác động khá lớn trong nhóm, nó có thể tác động theo hai hướng trái ngược nhau: tích cực hoặc tiêu cực. Nếu việc lan truyền tích cực, đưa lại những ý kiến có lợi cho nhóm thì người phụ trách nhóm cần tạo điều kiện cho việc lan truyền được thuận lợi. Ngược lại, với việc lan truyền các ý kiến không có lợi cho nhóm và hệ thống thì cần phải làm rõ vấn đề và công khai giải thích, thuyết phục để xóa bỏ hiện tượng đó đi.

3.2.2. Tâm trạng nhóm

Tâm trạng nhóm là trạng thái cảm xúc của nhóm, nó được hình thành một cách tự phát. Thể hiện tương đối bền vững biểu hiện sức ý của hệ thần kinh.

Tâm trạng nhóm có thể là tích cực (hào hứng, phấn khởi), có thể là bi quan, chán nản, trì trệ), nhờ đó mà hiệu suất sẽ tăng hoặc giảm. Việc hình thành một tâm trạng tích cực trong các nhóm là công việc có ý nghĩa to lớn của mỗi người.

Một nhóm với các thói hư tật xấu của người phụ trách hư hỏng, có chức có quyền (tham ô, lãng phí, nịnh trên nạt dưới, mưu mô sát phạt lẫn nhau...) không thể tránh khỏi tạo ra một tâm trạng lo âu, mất hy vọng trong nhóm, triệt tiêu mọi động lực làm việc và sớm muộn sẽ dẫn tới sự đổ vỡ của nhóm.

3.2.3. Bầu không khí trong nhóm

Bầu không khí tâm lý trong nhóm là hiện tượng tâm lý

biểu hiện mức độ hoạt động, hòa nhập về các phẩm chất tâm lý cá nhân của con người trong nhóm, nó được hình thành từ thái độ của con người trong nhóm đối với công việc, bè bạn, đồng nghiệp và người lãnh đạo trong hệ thống. Bầu không khí trong nhóm có thể là tốt đẹp, thể hiện sự hài hòa của con người trong nhóm ở chỗ có sự thông cảm lẫn nhau, ủng hộ lẫn nhau trong công việc, ở sự hồ hởi quyết tâm trong hoạt động mà nhờ đó năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động được nâng cao.

Ngược lại, bầu không khí tâm lý trong nhóm có thể là xấu, biểu hiện bởi sự không hài lòng, sự khó hợp tác lẫn nhau trong nhóm (do mức sống quá thấp, điều kiện làm việc nhiều độc hại nguy hiểm, con người luôn nghi kỵ và phá hại nhau, lãnh đạo hống hách...).

3.2.4. Hành vi của nhóm

Các nhóm là các phân hệ nhỏ nhất nằm trong hệ thống, hành vi của nhóm có thể xảy ra một số tình huống sau:

Hành vi hướng về công việc: đó là sự nhất trí mục tiêu, lợi ích của mọi người trong nhóm để cùng nhau thực hiện thành công nhiệm vụ của nhóm.

Hành vi củng cố hệ thống: đó là hành vi gắn kết mọi người trong nhóm để một mặt làm tốt nhiệm vụ của nhóm mà hệ thống phân công, mặt khác quan tâm tới công việc chung của cả hệ thống, tạo thuận lợi cho các nhóm khác trong hệ thống.

Hành vi cục bộ cá nhân: đó là hành vi của các cá nhân trong nhóm hoặc gắn kết với nhau, bảo vệ nhau trong phạm vi nhỏ của nhóm đối ngược với lợi ích của cả hệ thống, hoặc cá nhân mâu thuẫn, xung đột với nhau, mạnh ai nấy lo...

Xung đột trong nhóm: theo cách hiểu thông thường, xung đột là sự khác biệt tâm lý dẫn tới hành vi cản trở, tiêu diệt hoặc làm cho nhau mất hết hiệu lực giữa các bên tham gia xung đột.

3.3. Lãnh đạo theo nhóm

3.3.1. Khái niệm: lãnh đạo theo nhóm là việc ủy quyền của người lãnh đạo hệ thống cho những người phụ trách nhóm với sự phân công rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích mà người phụ trách và nhóm được phân giao.

3.3.2. Nguyên tắc lãnh đạo theo nhóm

Người phụ trách nhóm phải thỏa mãn các điều kiện nhất định: có nhận thức chính xác về lợi ích của nhóm và của hệ thống có uy tín, có khả năng tập và điều khiển những hành vi trong nhóm.

Người phụ trách nhóm được phân giao quyền hạn, trách nhiệm, nhiệm vụ và lợi ích tương xứng.

Người phụ trách nhóm được tự do, sáng tạo thực hiện nhiệm vụ của mình trong giới hạn của sự ủy quyền.

Người lãnh đạo hệ thống phải giúp cho người phụ trách nhóm tạo ra sự biến đổi theo hướng phát triển và củng cố nhóm.

4. Giao tiếp và đàm phán trong lãnh đạo

4.1. Tình huống và nguyên tắc xử lý

4.1.1. Tình huống: là sự việc có vấn đề có thể xảy ra trong quá trình hoạt động của hệ thống.

4.1.2. Nguyên tắc xử lý: là nguyên tắc mà người lãnh đạo cần phải lưu ý tuân thủ khi giải quyết các tình huống xảy ra.

Các nguyên tắc xử lý:

- Không được để lỡ thời cơ thuận lợi. Để thực hiện được nguyên tắc này, người lãnh đạo phải có kế hoạch chuẩn bị từ trước các yếu tố cần thiết (về người, về phương tiện thiết bị để khi tình huống thuận lợi xảy ra có thể tận dụng khai thác triệt để, đem lại các bước phát triển đột biến cho hệ thống).

- Hạn chế hoặc loại bỏ các tình huống xấu. Để thực hiện được nguyên tắc này, người lãnh đạo cần dự kiến các tình huống cụ thể có thể xảy ra, phân loại và tìm các nguyên

nhân, nguyên có tạo ra để nếu được thì tìm cách loại bỏ chúng ngay từ trước, còn nếu không loại bỏ được thì tìm cách giảm bớt các tác hại do các tình huống có thể gây ra, phải thực hiện tốt khẩu hiệu “phòng bệnh hơn chữa bệnh”.

4.2. Giao tiếp và đặc điểm của giao tiếp

4.2.1. Khái niệm

Giao tiếp là sự tiếp xúc giữa con người với con người trong cuộc sống để trao đổi tín hiệu hoặc thông tin.

4.2.2. Đặc điểm giao tiếp

Giao tiếp có các đặc điểm sau:

- Phải có hai phía tham gia giao tiếp, mỗi phía có thể có một hoặc nhiều người. Người gửi tín hiệu hoặc thông tin và người nhận. Nếu chỉ có người gửi mà không có người nhận thì giao tiếp không xuất hiện. Ví dụ trung tâm điều hành máy bay phát tín hiệu cho máy bay, nhưng máy bay bị hỏng thiết bị liên lạc không nhận được tín hiệu, giao tiếp không xảy ra.

- Phải có một thông điệp chuyển từ người gửi sang người nhận, thông điệp có thể chỉ là một tín hiệu (một tình cảm, một hành vi mang tính xã giao, v.v.).

4.3. Đàm phán trong lãnh đạo

4.3.1. Khái niệm

Đàm phán trong lãnh đạo là hoạt động giao tiếp đặc biệt giữa người lãnh đạo với đối tác đàm phán nhằm đạt tới một thỏa thuận mong muốn về một vấn đề cụ thể nào đó.

4.3.2. Yêu cầu của đàm phán

- Phải đạt được kết quả tốt nhất trong số các kết quả dự kiến.

- Tạo được sự thỏa thuận tốt đẹp giữa hai bên trên cơ sở đồng cảm, chân tình ủng hộ lẫn nhau.

Nếu không thỏa thuận được thì không để tình hình xấu thêm.

4.3.3. Các yếu tố cần lưu ý trong đàm phán

a) Bối cảnh

Bối cảnh là yếu tố then chốt của cuộc đàm phán. Nó ảnh hưởng tới sự đánh giá hiện thực cũng như quyết định của việc đàm phán sau này. Bối cảnh bao gồm tình hình thực lực của đối tượng (khả năng của họ). Trong tiến trình đàm phán càng biết người bao nhiêu thì càng có lợi bấy nhiêu. Đó là sách lược của đàm phán. Muốn đàm phán đạt kết quả như ý muốn cần thăm dò bối cảnh. Bằng cách triển khai sớm, bí mật thu thập thông tin, gặp gỡ nhân vật thân cận của đối tượng và những người đã từng có quan hệ với đối tượng. Quan sát, nắm bắt hành động nhượng bộ của đối tượng.

b) Thời gian

Đàm phán không phải là một giai đoạn mà là một quá trình có khởi điểm và có kết thúc.

Thông thường người ta gọi kết thúc là điểm chết. Trong bất cứ cuộc đàm phán nào, gần tới “điểm chết” mới có được kết quả. Vì vậy hãy bí mật điểm chết của ta. Còn ta hãy bằng mọi cách nắm được điểm chết của đối tượng để đến gần điểm chết còn tung đòn quyết định buộc đối tượng phải nhượng bộ. Về góc độ thời gian người đàm phán cần chú ý mấy điểm sau đây:

- Kiên nhẫn, bình tĩnh nhanh trí cướp lấy thời cơ.
- Không cho đối tượng biết đến điểm chết của mình.
- Quan sát thái độ của đối tượng.
- Biết chắc có lợi cho mình mới có hành động bước ngoặt.

c) Quyền lực

Chú ý vận dụng đúng các loại quyền lực và tiềm năng có trong tay.

d) Nghệ thuật đàm phán

Nghệ thuật đàm phán là cách sử dụng có hiệu quả nhất các nguyên tắc quy định để đạt lấy mục tiêu cần đạt.

Nghệ thuật đàm phán biến hóa theo nội dung, thời gian, địa điểm và môi trường đàm phán và tùy thuộc vào tài năng của người tiến hành đàm phán.

e) Nguyên tắc đàm phán

- Tuân thủ đúng các nguyên tắc giao tiếp.
- Chuẩn bị chu đáo trước khi thực hiện đàm phán.

Trong đàm phán phải biết:

+ Biết trả lời trong đàm phán. Kéo dài thời gian đánh chống lảng, hỏi lại đối tượng, tính mập mờ, trả lời một vài vấn đề...

- + Biết nghe trong đàm phán.
- + Biết “Thách giá” trong đàm phán.
- + Biết trả giá, biết mặc cả trong đàm phán.
- + Biết khắc phục bế tắc trong đàm phán.

Khi đàm phán thành công là lúc tất yếu phải ký kết các cam kết, trong khi ký kết các cam kết phải chú ý đến: trình tự ký các cam kết, nội dung và cách viết cam kết, các yêu cầu về tính pháp lý, tính rõ ràng, tính đầy đủ và toàn diện, tính cụ thể... của cam kết.

Chương VI

CHỨC NĂNG KIỂM TRA

1. Khái niệm và vai trò của kiểm tra

1.1. Khái niệm và bản chất

1.1.1. Khái niệm

Theo tiếng Anh, kiểm tra: Inspection hay Check. Theo *Từ điển tiếng Việt*, kiểm tra là *xem xét tình hình thực tế để đánh giá, nhận xét*, ví dụ như: kiểm tra sổ sách, làm bài kiểm tra, kiểm tra sức khỏe...

Kiểm tra là chức năng quan trọng của nhà quản trị. Tính chất quan trọng của kiểm tra được thể hiện ở cả hai mặt. Một mặt, kiểm tra là công cụ quan trọng để nhà quản trị phát hiện ra những sai sót và có biện pháp điều chỉnh. Mặt khác, thông qua kiểm tra, các hoạt động sẽ được thực hiện tốt hơn và giảm bớt được sai sót có thể nảy sinh. Thông thường, người ta chỉ nhấn mạnh ý nghĩa thứ nhất (phát hiện sai sót) của kiểm tra vì cho rằng mọi hoạt động đều không tránh khỏi sai sót và kiểm tra là bước cuối cùng để hạn chế tình trạng này. Điều đó đúng, nhưng chưa đủ, vì trong thực tế, kiểm tra có tác động rất mạnh tới các hoạt động. Một công việc, nếu không có kiểm tra chắc chắn sẽ nảy sinh nhiều sai sót hơn nếu nó được theo dõi, giám sát thường xuyên. Điều đó khẳng định, kiểm tra không chỉ là giai đoạn cuối cùng trong quá trình hoạt động của hệ thống hoặc là khâu sau cùng của chu trình quản trị (từ lập kế hoạch đến tổ chức và lãnh đạo). Kiểm tra cũng không phải là hoạt động đan xen mà là một quá trình liên tục về thời gian và bao quát về không gian. Nó là yếu tố thường trực của nhà quản trị ở mọi nơi, mọi lúc.

Từ nhận định trên, có thể khái quát rằng: *Kiểm tra là quá trình xem xét các hoạt động nhằm mục đích làm cho các hoạt động đạt kết quả tốt hơn, đồng thời kiểm tra giúp phát*

hiện ra những sai sót, lệch lạc để có biện pháp khắc phục, đảm bảo cho hoạt động thực hiện đúng hướng.

1.1.2. Bản chất của kiểm tra

a) Kiểm tra là hệ thống phản hồi về kết quả của các hoạt động

Các nhà quản trị tiến hành đo lường kết quả thực tế, so sánh các kết quả này với tiêu chuẩn, xác định, phân tích các sai lệch. Sau đó để thực hiện những điều chỉnh cần thiết, họ phải đưa ra một chương trình cho hoạt động điều chỉnh và thực hiện chương trình nhằm đi tới kết quả mong muốn.

b) Kiểm tra là hệ thống phản hồi dự báo

Giám sát đầu vào của hệ thống và quá trình thực hiện để khẳng định xem những đầu vào và cả quá trình đó có đảm bảo cho hệ thống thực hiện kế hoạch hay không. Nếu không thì đầu vào hoặc quá trình trong hệ thống sẽ được thay đổi để thu được kết quả mong muốn.

Có thể nói rằng hệ thống kiểm tra dự báo trên thực tế cũng là một hệ thống liên hệ ngược. Nhưng ở đây sự phản hồi nằm ở phía đầu vào của quá trình hoạt động sao cho những tác động điều chỉnh có thể được thực hiện trước khi đầu ra của hệ thống bị ảnh hưởng.

Để hiểu được ý nghĩa của sự lường trước trong kiểm tra chúng ta hãy xem xét ví dụ về hệ thống chất lượng ISO 9000. Để kiểm soát được chất lượng sản phẩm cung cấp cho khách hàng, mô hình đảm bảo chất lượng trong thiết kế triển khai, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ kỹ thuật (TCVN ISO 9001) đề ra yêu cầu kiểm tra đối với cả quá trình sản xuất, phân phối và tiêu dùng sản phẩm như: trách nhiệm của lãnh đạo (lãnh đạo doanh nghiệp phải xác định và lập thành văn bản chính sách đối với chất lượng sản phẩm, xác định và lập văn bản về trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ giữa người quản trị, người thực hiện các công việc có ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm), hệ thống tiêu chuẩn chất lượng, hợp đồng, chất

lượng trong thiết kế sản phẩm, hệ thống kiểm tra chất lượng sản phẩm, hành động khắc phục và phòng ngừa, vận tải và bốc dỡ, dịch vụ sau bán hàng...

Việc thu thập thông tin về đầu vào và cả quá trình hoạt động cũng như xác định một cách đều đặn ảnh hưởng của chúng lên kết quả kế hoạch là một vấn đề rất khó khăn. Để xây dựng được một hệ thống kiểm tra dự báo có kết quả cần thực hiện một số nhu cầu sau đây:

- Thực hiện phân tích kỹ càng hệ thống lập kế hoạch và kiểm tra cũng như đầu vào và những quá trình quan trọng.

- Xây dựng mô hình của hệ thống thể hiện mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra thông qua những hoạt động nhất định.

- Mô hình phải được xem xét lại thường xuyên sao cho đầu vào, đầu ra và mối liên hệ giữa chúng luôn phản ánh thực tại.

- Thu thập dữ liệu về các đầu vào và quá trình thực hiện một cách đều đặn và đặt chúng vào mô hình.

- Đánh giá thường xuyên những sai lệch của đầu vào và quá trình hoạt động thực tế so với kế hoạch và ảnh hưởng của chúng tới các kết quả mong đợi cuối cùng.

- Tiến hành tác động kịp thời lên các đầu vào và quá trình để điều chỉnh sai lệch nhằm thực hiện đúng mục tiêu trong thực tế.

- Hệ thống kiểm tra có hiệu quả phải là sự kết hợp của kiểm tra kết quả cuối cùng và kiểm tra dự báo.

1.2. Vai trò của kiểm tra

Có rất nhiều nguyên nhân làm cho kiểm tra trở thành chức năng tất yếu của quản trị kinh doanh. Theo H.Fayol: Trong kinh doanh, kiểm tra là việc kiểm chứng xem mọi việc có được thực hiện theo như kế hoạch đã được vạch ra, theo những chỉ thị, những nguyên tắc đã được ấn định hay không. Nó có nhiệm vụ tìm ra những khuyết điểm và sai lầm để sửa

chữa, ngăn ngừa sự vi phạm. Nó đối phó với mọi sự gồm có sự vật, con người và hành động.

Như vậy, kiểm tra là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản trị. Kiểm tra thẩm định tính đúng sai của đường lối, chiến lược, kế hoạch, chương trình và dự án, tính tối ưu của cơ cấu tổ chức quản lý, tính phù hợp của các phương pháp mà cán bộ quản trị đã và đang sử dụng để đa hệ thống tiến tới mục tiêu của mình.

Kiểm tra đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao. Trong thực tế, những kế hoạch tốt nhất cũng có thể không được thực hiện như ý muốn. Các nhà quản trị cũng như cấp dưới của họ đều có thể mắc sai lầm và kiểm tra cho phép chủ động phát hiện, sửa chữa các sai lầm đó trước khi chúng trở nên nghiêm trọng để mọi hoạt động của hệ thống được tiến hành theo đúng kế hoạch đã đề ra.

Kiểm tra đảm bảo thực thi quyền lực quản lý của những người lãnh đạo hệ thống. Nhờ kiểm tra, các nhà quản trị có thể kiểm soát được những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của doanh nghiệp. Điều này rất quan trọng vì mất quyền kiểm soát có nghĩa là nhà quản trị đã bị vô hiệu hóa.

Ngày nay, với nhu cầu mở rộng dân chủ trong các hệ thống, kiểm tra khuyến khích chế độ chủ quyền, hợp tác mà không làm giảm khả năng kiểm soát của người lãnh đạo. Trong hệ thống quản trị tập trung cũ, nhà quản trị xác định cả tiêu chuẩn và phương pháp để đạt được các tiêu chuẩn đó. Trong hệ thống mới, các nhà quản trị thông báo hệ tiêu chuẩn nhưng họ cho phép nhân viên của mình được vận dụng khả năng sáng tạo để quyết định phương pháp giải quyết vấn đề. Quá trình kiểm tra ở đây cho phép nhà quản trị giám sát sự tiến bộ của nhân viên chứ không can thiệp vào công việc và phương hại đến quá trình sáng tạo của họ.

Kiểm tra giúp hệ thống theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường. Thay đổi là thuộc tính tất yếu của môi

trường: các thị trường luôn biến động, các đối thủ cạnh tranh liên tục giới thiệu những sản phẩm và dịch vụ mới để thu hút khách hàng, các vật liệu và công nghệ mới được phát minh, các kế hoạch, chính sách và pháp luật của nhà nước được ban hành, được điều chỉnh. Chức năng kiểm tra giúp nhà quản trị luôn nắm được bức tranh toàn cảnh về môi trường và có những phản ứng thích hợp trước các vấn đề và cơ hội thông qua việc phát hiện kịp thời những thay đổi đang và sẽ ảnh hưởng đến sản phẩm và dịch vụ của hệ thống. Chẳng hạn, vì có sự khác biệt giữa khả năng nhận biết đòi hỏi của khách hàng đối với sản phẩm mới, chất lượng, thời gian phục vụ và khả năng rút ngắn chu kỳ tạo ra phân phối các sản phẩm mới đến người tiêu dùng, nhiều nhà kinh doanh vào những năm 1990 cho rằng tốc độ là tiêu chuẩn hàng đầu quyết định thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nhiều nhà quản trị đã nhận ra rằng ngày nay khách hàng không chỉ chờ đợi tốc độ mà cả những sản phẩm và dịch vụ đã được tiêu dùng hóa.

Kiểm tra tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới. Với việc đánh giá các hoạt động, kiểm tra khẳng định những giá trị nào sẽ quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong sản xuất - kinh doanh. Những giá trị đó sẽ được tiêu chuẩn hóa để trở thành mục đích, mục tiêu, quy tắc, chuẩn mực cho hành vi của các thành viên trong hệ thống. Đồng thời, kiểm tra giúp các nhà quản trị bắt đầu lại chu trình cải tiến mọi hoạt động của hệ thống thông qua việc xác định những vấn đề và cơ hội cho hệ thống. Ví dụ, kiểm tra góp phần tạo nên những sáng kiến mới về sản phẩm nhờ việc xem xét khả năng đáp ứng của doanh nghiệp đối với nhu cầu của người tiêu dùng. Nếu yêu cầu đổi mới một cơ cấu tổ chức quản trị không còn phù hợp với quy mô hay tính chất hoạt động của doanh nghiệp, gợi ý một hình thức phân phối thu nhập mới đáp ứng hơn lợi ích của người lao động... Chính yếu tố này của kiểm tra làm cho quản trị trở thành quá trình liên tục với những sự hoàn thiện và đổi mới không bao giờ ngừng.

Nói đến sự cần thiết của kiểm tra trong công tác lãnh đạo, V.I. Lênin đã dạy rằng: Lãnh đạo mà không kiểm tra coi như không lãnh đạo.

2. Nội dung và mức độ kiểm tra

2.1. Nội dung kiểm tra

2.1.1. Nội dung

Nhiệm vụ của kiểm tra trong quản trị kinh doanh là phải xác định sửa chữa được những sai lệch trong hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu, kế hoạch và tìm kiếm các cơ hội. Tiềm năng có thể khai thác để hoàn thiện, cải tiến, đổi mới không ngừng mọi yếu tố của hệ thống. Việc thiết lập hệ thống kiểm tra có khả năng cung cấp đầy đủ thông tin phản hồi về mọi hoạt động của hệ thống một cách nhanh chóng, kịp thời là công việc khó khăn. Các nhà quản trị luôn phải đối mặt với những câu hỏi: Cần kiểm tra cái gì? Các cuộc kiểm tra cần tiến hành thường xuyên đến mức nào? Trong hoạt động của hệ thống sai lệch xảy ra ở những đâu sẽ có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến kết quả cuối cùng của hệ thống?

Vì sai lầm có thể nảy sinh từ nhiều khâu, nhiều yếu tố, nhiều người trong hệ thống nên có những nhà quản trị luôn cố gắng kiểm tra mọi yếu tố và hoạt động của hệ thống một cách thường xuyên. Điều này có thể gây hoang mang và làm nản lòng những người làm công, làm giảm uy tín của cán bộ quản trị, gây lãng phí thời gian, tiền bạc của hệ thống. Vì kiểm tra là phức tạp và tốn kém (thời gian, tiền bạc, công sức), có những nhà quản trị lại chỉ quan tâm đến những yếu tố dễ đo lường (chẳng hạn như số người được phục vụ tại nhà hàng) mà bỏ qua những yếu tố khó đo lường (như sự hài lòng của khách hàng trong một khoảng thời gian nhất định). Đồng thời một số sai lệch so với các tiêu chuẩn có ý nghĩa tương đối nhỏ, một số khác có tầm quan trọng lớn hơn. Những sai lệch nhỏ trong một hoạt động hay khu vực nào đó có thể quan

trọng hơn so với những sai lệch lớn trong hoạt động hoặc khu vực khác.

Như vậy, xét về nội dung, công tác kiểm tra cần tập trung nỗ lực vào những khu vực, những con người có ảnh hưởng quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của hệ thống. Đó chính là các khu vực hoạt động thiết yếu và những điểm kiểm tra thiết yếu.

- Các khu vực hoạt động thiết yếu là những lĩnh vực, khía cạnh, yếu tố của hệ thống cần phải hoạt động có hiệu quả cao để đảm bảo cho toàn bộ hệ thống thành công.

- Các điểm kiểm tra thiết yếu là những điểm đặc biệt trong hệ thống mà ở đó việc giám sát và thu thập thông tin phản hồi nhất định phải thực hiện. Đó chính là những điểm mà nếu tại đó sai lệch không được đo lường và điều chỉnh kịp thời thì sẽ có ảnh hưởng lớn tới kết quả hoạt động của hệ thống.

Cần lưu ý rằng không có quy tắc nào giúp các nhà quản trị lựa chọn những điểm kiểm tra thiết yếu vì những nét đặc trưng trong chức năng, nhiệm vụ của các loại cơ sở là khác nhau, vì sự đa dạng của các loại sản phẩm và dịch vụ được sản xuất, vì sự khác nhau trong chính sách cũng như kế hoạch của các hệ thống và vì những mục tiêu khác nhau đặt ra cho công tác kiểm tra. Năng lực chọn lựa các điểm kiểm tra thiết yếu là một trong những nghệ thuật của nhà quản trị, bởi vì việc kiểm tra có được thực hiện tốt hay không là tùy thuộc vào các điểm thiết yếu này.

2.1.2. Mức độ kiểm tra

Nhiều người cho rằng kiểm tra là sự không tin tưởng lẫn nhau, kiểm tra ngăn cản quyền tự do hành động của mỗi con người và gây tổn kém cho hệ thống. Vào thời đại mà tính hợp pháp của quyền lực bị đặt nhiều câu hỏi và xu thế hướng tới quyền tự do sáng tạo cho các cá nhân đang được đẩy mạnh, khái niệm kiểm tra làm cho nhiều người khó chịu, mặc dù

vậy, kiểm tra là cần thiết đối với mọi hệ thống. Nhờ sự phát triển của các kỹ thuật tin học, các phương pháp kiểm tra đã trở nên chính xác, tinh vi hơn và các nhà quản trị luôn phải đối mặt với yêu cầu giải quyết mâu thuẫn giữa sự cần thiết phải nâng cao quyền tự chủ của các cá nhân với sự cần thiết của kiểm tra.

Rõ ràng sự kiểm tra quá mức sẽ có hại đối với hệ thống cũng như các cá nhân vì nó gây ra bầu không khí căng thẳng, thiếu tin tưởng lẫn nhau trong tập thể, hạn chế và thậm chí làm triệt tiêu khả năng sáng tạo của con người. Nhưng nếu kiểm tra lỏng lẻo, doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng rối loạn, không tự biết mình đang và sẽ ở đâu, như vậy hoạt động không thể có hiệu quả được. Tuy nhiên, mức độ kiểm tra bị coi là quá mức hay có hại là khác nhau đối với các tình huống khác nhau. Chẳng hạn, một công ty quảng cáo có thể sẽ cần một hệ thống kiểm tra chặt chẽ hơn việc nghiên cứu triển khai. Hoàn cảnh kinh tế cũng có thể ảnh hưởng tới mức độ kiểm tra được các thành viên của doanh nghiệp chấp nhận. Trong giai đoạn khó khăn khủng hoảng, phần lớn mọi người sẽ bằng lòng với sự kiểm tra chặt chẽ nhưng khi doanh nghiệp đang làm ăn phát đạt thì sự kiểm tra như vậy lại bị coi là không phù hợp. Sự kiểm tra quá mức còn gây tác hại cho doanh nghiệp vì tiêu tốn nhiều nguồn lực mà lợi ích thu được thì có thể không phù hợp với chi phí. Đồng thời cần phải lưu ý đến quyền tự chủ của các cá nhân. Có khi lúc đó họ còn mất đi quyền tự chủ vì không thể tiến hành dự báo được và phải phụ thuộc vào hành động của người khác. Hơn nữa, việc thiếu một hệ thống kiểm tra có hiệu quả có thể buộc các nhà quản trị phải giám sát cấp dưới của mình chặt chẽ hơn và do đó quyền tự chủ của những người này sẽ bị giảm đi.

Như vậy, nhiệm vụ của các nhà quản trị khi thiết lập hệ thống kiểm tra là xác định sự cân đối tốt nhất giữa kiểm tra và quyền tự do của các cá nhân, giữa chi phí cho kiểm tra và lợi ích do hệ thống này đem lại cho doanh nghiệp. Vì tổ chức,

con người, môi trường, công nghệ luôn biến đổi, hệ thống kiểm tra hiệu quả đòi hỏi quá trình xem xét và đổi mới liên tục. Ví dụ, nếu công nhân của doanh nghiệp là những người có tay nghề thấp, ý thức kỷ luật không cao thì cần một hệ thống cho phép thường xuyên kiểm tra chất lượng sản phẩm và năng suất lao động. Nhưng khi công nhân của doanh nghiệp đã được nâng cao tay nghề và có ý thức cao hơn thì số điểm thiết yếu của kiểm tra có thể giảm đi, người công nhân được trao quyền tự chủ cao hơn trong công việc của mình.

2.2. Yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra

Tất cả các nhà quản trị đều muốn xây dựng được một hệ thống kiểm tra thích hợp và hữu hiệu giúp họ thực hiện thành công các kế hoạch đã đề ra. Hệ thống đó cần đáp ứng những yêu cầu cơ bản sau đây:

2.2.1. Hệ thống kiểm tra cần được thiết kế theo kế hoạch

Hệ thống kiểm tra cần phải phản ánh các kế hoạch mà chúng theo dõi. Thông qua hệ thống kiểm tra, các nhà quản trị phải nắm được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch. Các kế hoạch và chương trình đều có những đặc trưng thống nhất, tuy nhiên thông tin để kiểm tra tiến trình thực hiện một chương trình marketing sẽ khác nhiều so với thông tin cần thiết để kiểm tra một kế hoạch sản xuất. Điều đó thể hiện hai mặt thống nhất và đa dạng của công tác kiểm tra trong quản trị.

2.2.2. Kiểm tra phải mang tính đồng bộ

Trong quá trình kiểm tra cần quan tâm đến chất lượng hoạt động của toàn hệ thống chứ không phải là chất lượng của từng bộ phận, từng con người. Tránh tình trạng khi có điều gì đó sai sót thì phản ứng đầu tiên là tìm quanh xem có ai dễ đổ lỗi, phạt vạ, hay tìm cách “xử lý”, thay vì xem hệ thống là một tổng thể phải cải tiến không ngừng. Cần quan tâm đến chất lượng của cả quá trình hoạt động chứ không chỉ quan tâm đến kết quả cuối cùng của hoạt động.

2.2.3. Kiểm tra phải công khai, chính xác và khách quan

Những người thực thi nhiệm vụ kiểm tra chỉ được phép hành động theo quy chế đã được công bố cho cả hệ thống biết phải làm cho kiểm tra trở thành hoạt động cần thiết vì mục tiêu hướng tới sự hoàn thiện của mỗi con người cũng như toàn hệ thống chứ không phải là sự phiền hà, đánh đố, đe dọa người bị kiểm tra.

Việc đánh giá con người và hoạt động phải dựa vào những thông tin phản hồi chính xác, đầy đủ, kịp thời và hệ tiêu chuẩn rõ ràng, thích hợp. Tránh định kiến và cách đánh giá chỉ bằng cảm tính mà không có những luận cứ vững chắc để minh chứng.

2.2.4. Kiểm tra cần phù hợp với tổ chức và con người trong hệ thống

Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với đặc điểm của hệ thống. Chẳng hạn như một doanh nghiệp nhỏ sẽ cần một số công việc kiểm tra khác với một doanh nghiệp lớn. Một doanh nghiệp có dây chuyền sản xuất hàng loạt có hệ thống kiểm tra khác hẳn một doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm đơn chiếc.

Hệ thống kiểm tra phải phản ánh cơ cấu tổ chức, bảo đảm có người chịu trách nhiệm trước một hoạt động nào đó và chịu trách nhiệm điều chỉnh khi có các sai lệch xảy ra.

Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với vị trí công tác của cán bộ quản trị. Ví dụ, các nhà quản trị cấp cao quan tâm tới các công việc kiểm tra tài chính, những người trực tiếp giám sát công việc lại cần những ngân quỹ phi tiền tệ như số giờ lao động, số sản phẩm sản xuất được, phần trăm sản phẩm, phế thải, phần trăm nguyên liệu bị lãng phí, v.v..

Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với trình độ của cán bộ, công nhân và bầu không khí của hệ thống. Một hệ thống kiểm tra ngặt nghèo được áp dụng trong hệ thống mà cán bộ,

công nhân có trình độ và tay nghề cao, có quyền tham gia đáng kể vào quá trình ra quyết định sẽ có thể bị thất bại.

Hệ thống kiểm tra phải đơn giản (các đầu mối kiểm tra càng ít càng tốt) tạo được tự do và cơ hội tối đa cho những người dưới quyền sử dụng kinh nghiệm, khả năng và sự khéo léo của mình để hoàn thành công việc được giao.

2.2.5. Kiểm tra cần phải linh hoạt và có độ đa dạng hợp lý

Phải có một hệ thống kiểm tra cho phép tiến hành đo lường, đánh giá, điều chỉnh các hoạt động một cách có hiệu quả cả trong trường hợp gặp phải những kế hoạch thay đổi, những hoàn cảnh không lường trước hoặc những thất bại hoàn toàn. Chẳng hạn để đáp ứng yêu cầu này của kiểm tra người ta đã chuyển từ việc sử dụng hệ thống ngân quỹ cố định sang hệ thống ngân quỹ linh hoạt mà chúng ta sẽ xem xét ở phần sau.

Trong kiểm tra phải kết hợp nhiều hình thức và thủ thuật kiểm tra khác nhau đối với cùng đối tượng kiểm tra.

2.2.6. Kiểm tra cần phải hiệu quả

Các kỹ thuật và cách kiểm tra là có hiệu quả khi chúng có khả năng làm sáng tỏ nguyên nhân và điều chỉnh những sai lệch tiềm năng và thực tế so với kế hoạch với mức chi phí nhỏ nhất.

Yêu cầu này đòi hỏi lợi ích của kiểm tra phải tương xứng với chi phí cho nó. Trên thực tế, những nhà quản trị thường gặp khó khăn trong việc xác định giá trị cũng như chi phí của một hệ thống kiểm tra nhất định. Để giảm chi phí kiểm tra cần biết lựa chọn để kiểm tra các yếu tố thiết yếu trong các lĩnh vực quan trọng đối với họ, việc kiểm tra có thể là kinh tế nếu được thiết kế phù hợp với công việc và quy mô của mỗi cơ sở.

2.2.7. Kiểm tra có trọng điểm

Yêu cầu này đòi hỏi phải xác định các khu vực hoạt động

thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu và tập trung sự chú ý vào các khu vực và các điểm đó.

2.2.8. Địa điểm kiểm tra

Yêu cầu này đòi hỏi việc kiểm tra không chỉ dựa vào các số liệu và báo cáo thống kê mà phải được tiến hành ngay tại nơi hoạt động.

2.3. Các chủ thể kiểm tra

2.3.1. Kiểm tra của hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là cơ quan cao nhất trong doanh nghiệp, chịu trách nhiệm cao nhất về sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Những chức năng cơ bản của hội đồng quản trị là chức năng chiến lược, tổ chức và kiểm tra. Vấn đề mà hội đồng quản trị cần quan tâm nhất là những kết quả đạt được có phù hợp với những mục tiêu tổng thể hay không thay vì quan tâm đến những hoạt động cụ thể chi tiết vụn vặt. Để tạo điều kiện thực hiện công tác kiểm tra, hội đồng quản trị có các nhiệm vụ sau:

- Phê duyệt, thông qua hệ thống mục tiêu dài hạn, ngắn hạn cho toàn bộ doanh nghiệp làm cơ sở để so sánh, đánh giá kết quả kiểm tra.

- Quy định rõ thẩm quyền, chế độ trách nhiệm của hội đồng quản trị, của chủ tịch hội đồng, quy định mối liên hệ giữa hội đồng quản trị và chủ tịch hội đồng, giám đốc trong kiểm tra.

- Phê duyệt những nội dung và phạm vi kiểm tra trong từng thời kỳ của doanh nghiệp.

- Phê duyệt, thông qua hệ thống tổ chức thực hiện. Việc kiểm tra các lĩnh vực hoạt động cho các cấp, các bộ phận trong doanh nghiệp theo những mục đích yêu cầu cụ thể.

- Phê duyệt, thông qua các dự án tổ chức trang bị phương tiện, dụng cụ kiểm tra cho các bộ phận, cá nhân thực hiện việc kiểm tra.

- Phê duyệt thông qua chế độ thưởng phạt về tinh thần, vật chất đối với các bộ phận, cá nhân thực hiện việc kiểm tra.

- Ra các quyết định và kiểm tra việc thực hiện các quyết định. Triệu tập hội đồng, bổ nhiệm các giám đốc, xây dựng các bản quyết toán.

2.3.2. Kiểm tra của ban kiểm soát

Ban kiểm soát là cơ quan kiểm tra do đại hội đồng bầu ra nhằm thực hiện chức năng kiểm tra đối với hoạt động của doanh nghiệp.

Ban kiểm soát có những nhiệm vụ và quyền hạn sau:

- Kiểm tra sổ sách kế toán, tài sản, các bảng tổng kết tài chính của công ty và triệu tập đại hội đồng khi xét thấy cần thiết.

- Trình đại hội đồng báo cáo thanh tra các bảng tổng kết tài chính của công ty.

- Báo cáo về những sự kiện tài chính bất thường xảy ra, về ưu khuyết điểm trong quản trị tài chính của hội đồng quản trị.

2.3.3. Kiểm tra của giám đốc doanh nghiệp

Giám đốc doanh nghiệp có trách nhiệm:

- Tổ chức và thực hiện chế độ kiểm tra, thanh tra thực hiện nhiệm vụ, kế hoạch, chính sách, pháp luật và xét giải quyết khiếu nại, tố cáo theo thẩm quyền trong phạm vi cơ quan, đơn vị mình.

- Thực hiện yêu cầu, kiến nghị, quyết định về thanh tra của tổ chức thanh tra, đoàn thanh tra, thanh tra viên hoặc cơ quan quản trị cấp trên thuộc trách nhiệm của cơ quan, đơn vị mình.

- Tạo điều kiện cho ban thanh tra nhân dân trong cơ quan.

- Tổ chức thực hiện kiểm tra toàn diện đối với các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp:

- + Lỗ - lãi.

- + Tình trạng thị trường.
- + Việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực.
- + Chất lượng sản phẩm.
- + Cải tiến kỹ thuật, ứng dụng công nghệ mới.
- + Trật tự an toàn xã hội.
- + Kiểm tra đối với hệ thống quản trị, v.v..
- Xác lập hệ thống mẫu biểu, báo cáo phù hợp với mục tiêu, yêu cầu, nội dung và phạm vi kiểm tra của từng cấp, từng bộ phận.
- Lập các báo cáo định kỳ trình hội đồng quản trị. Nội dung các báo cáo phải phản ánh được:
- + Tình hình hoạt động của doanh nghiệp so với mục đích, kế hoạch, chương trình hoạt động.
- + Cần có những cải tiến gì và thực hiện bằng cách nào để đạt mục tiêu.
- + Những yêu cầu về ngân sách cần có để thực hiện kiểm tra.
- + Các biện pháp kiểm tra hữu hiệu.
- + Chương trình, kế hoạch kiểm tra thời gian tới.

2.3.4. Kiểm tra của hội viên

Về mặt lý thuyết các hội viên có quyền sinh quyền sát, có quyền bãi miễn sau khi bổ nhiệm các vị lãnh đạo của doanh nghiệp. Về chức năng kiểm tra họ có những quyền hạn chủ yếu sau:

- Quyền được thông tin về sổ sách kế toán và các chương trình kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp.
- Quyền được kiểm tra:
 - + Mọi hội viên được tham gia bàn bạc, quyết định những vấn đề có liên quan đến lợi ích chung của doanh nghiệp.
 - + Các hội viên trong hội đồng được biểu quyết về những vấn đề quan trọng có liên quan đến sản xuất – kinh doanh của công ty.

+ Kiểm soát tình hình quản trị, sử dụng vốn của doanh nghiệp như các khoản chênh lệch vốn khi đánh giá lại, các khoản vốn dự trữ, các khoản vốn đầu tư, các khoản thế chấp theo luật định.

- Có quyền kiểm tra việc chuyển nhượng vốn cũng như kiểm tra việc tham gia hoặc không tham gia vào doanh nghiệp của các hội viên.

- Cử ủy viên kiểm tra tài chính.

2.3.5. Kiểm tra của người làm công

Người làm công ăn lương trong doanh nghiệp không phải là hội viên của doanh nghiệp nhưng do sự đóng góp vào hoạt động của doanh nghiệp nên trong phạm vi nhất định có quyền tham gia kiểm tra các lĩnh vực sau:

- Có quyền thông qua những quản lý viên là người làm công trong hội đồng quản trị để kiểm tra việc thực hiện các hợp đồng đối với người làm công.

- Kiểm tra việc thực hiện chế độ trả công, thù lao, sử dụng lao động bồi dưỡng... theo quy định cho người làm công của doanh nghiệp.

- Đòi hỏi giám đốc theo định kỳ (quý, năm) phải có thông báo qua hội đồng quản trị cho người làm công biết tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh trong kỳ.

- Tổ chức ban thanh tra nhân dân làm nhiệm vụ phát hiện ngăn chặn kịp thời các hiện tượng vi phạm pháp luật, phản ánh ý kiến của người lao động với lãnh đạo doanh nghiệp giám sát việc thực hiện các kiến nghị đó.

3. Quá trình kiểm tra

3.1. Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn

3.1.1. Khái niệm

Tiêu chuẩn kiểm tra là những chuẩn mực mà các cá nhân, tập thể và doanh nghiệp phải thực hiện để đảm bảo cho toàn bộ doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

Các tiêu chuẩn của kiểm tra rất phong phú do tính chất đặc thù của doanh nghiệp, các bộ phận và con người, do sự đa dạng của các sản phẩm và dịch vụ tạo ra và do có vô vàn các kế hoạch, chương trình được xây dựng.

Vì kiểm tra là phương thức để thực hiện kế hoạch, mỗi chiến lược kế hoạch, chương trình và ngân sách, mỗi chính sách, quy tắc và thủ tục đều là tiêu chuẩn đối với việc thực hiện. Tuy nhiên do các kế hoạch có thể rất khác nhau, do tính phức tạp của các hoạt động thực hiện kế hoạch và do các nhà quản trị thường không thể quan sát được mọi thứ, có những tiêu chuẩn đặc biệt sẽ được xây dựng tại những khu vực hoạt động thiết yếu và những điểm kiểm tra thiết yếu.

3.1.2. Các dạng tiêu chuẩn kiểm tra

Có những dạng tiêu chuẩn cơ bản sau:

- Các mục tiêu của doanh nghiệp, lĩnh vực bộ phận và con người. Mục tiêu là những tiêu chuẩn kiểm tra tốt nhất vì đó là thước đo sự thành công của các kế hoạch, là căn cứ đánh giá kết quả hoạt động của doanh nghiệp và mức độ hoàn thành nghĩa vụ được giao của các tập thể và cá nhân. Các mục tiêu thường được phát biểu cả dưới dạng định tính và định lượng. Tuy nhiên, các mục tiêu kế hoạch cần được xác định một cách định lượng bằng những chỉ tiêu cụ thể. Mục tiêu định tính như “Giảm chi phí sản xuất đến mức thấp nhất” không có ý nghĩa bằng mục tiêu đã được định lượng như “Giảm chi phí sản xuất 3%”, trong việc giúp các nhà quản trị xác định phương thức thực hiện mục tiêu và đánh giá kết quả thực hiện.

- Các tiêu chuẩn thực hiện chương trình: là cơ sở để đánh giá việc thực hiện các chương trình mục tiêu như chương trình phát triển sản phẩm mới, chương trình cải tiến chất lượng sản phẩm, chương trình thay đổi nhãn hiệu. Ngoài mục tiêu, người ta có thể dùng chỉ tiêu thời hạn và chi phí các nguồn lực để thực hiện theo thời gian.

- Các chỉ tiêu chất lượng đối với sản phẩm và dịch vụ như độ cứng của vòng bi, sức chịu lực, tính bền vững của công trình xây dựng, v.v..

- Các tiêu chuẩn về vốn: là cơ sở đo lường sự thực hiện vốn đầu tư trong các doanh nghiệp như khoản thu hồi trên vốn đầu tư, tỷ lệ giữa các khoản nợ hiện có với tài sản hiện có, giữa các khoản đầu tư cố định và tổng đầu tư, v.v..

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần chú ý tới một số yêu cầu sau:

- Cần cố gắng lượng hóa các tiêu chuẩn kiểm tra mặc dù vẫn còn tồn tại nhiều tiêu chuẩn định tính trong kinh doanh do đặc điểm của các mối quan hệ giữa con người với nhau.

- Số lượng các tiêu chuẩn kiểm tra cần được hạn chế ở mức tối thiểu có sự tham gia rộng rãi của những người thực hiện trong quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cho hoạt động của chính họ.

Các tiêu chuẩn cần phải linh hoạt, phù hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp, từng bộ phận, con người trong doanh nghiệp.

3.2. Đo lường và đánh giá sự thực hiện

3.2.1. Đo lường sự thực hiện

Việc đo lường được tiến hành tại các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu trên cơ sở nội dung đã được xác định.

Để dự báo được những sai lệch trước khi chúng trở nên trầm trọng, ngoài kết quả cuối cùng của hoạt động, việc đo lường nhiều khi phải được thực hiện đối với đầu vào của hoạt động, những dấu hiệu và thay đổi có thể ảnh hưởng đến kết quả của từng giai đoạn hoạt động nhằm tác động điều chỉnh kịp thời.

Để rút ra được những kết luận đúng đắn về hoạt động và kết quả thực hiện cũng như nguyên nhân của những sai lệch, việc đo lường được lặp đi lặp lại bằng những công cụ hợp lý.

Tần số của sự đo lường phụ thuộc vào dạng hoạt động bị kiểm tra. Ví dụ, trong nhà máy công nghiệp mức độ xả khói ra không khí được giám sát liên tục, nhưng sự tiến bộ trong việc thực hiện mục tiêu mở rộng sản xuất được các nhà quản trị cấp cao xem xét một hoặc hai lần trong năm. Tương tự như vậy, người chủ của một cửa hàng cần thường xuyên giám sát thái độ phục vụ của các nhân viên bán hàng nhưng chỉ xem xét tình hình cân đối tài sản một tháng hoặc một quý một lần.

3.2.2. Đánh giá sự thực hiện các hoạt động

Công việc ở đây là xem xét sự phù hợp giữa kết quả đo lường so với hệ tiêu chuẩn. Nếu sự thực hiện phù hợp tiêu chuẩn, nhà quản trị kết luận mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch và không cần sự điều chỉnh. Nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì sự điều chỉnh sẽ có thể là không cần thiết. Lúc này phải tiến hành phân tích nguyên nhân của sự sai lệch và những hậu quả của nó đối với hoạt động của doanh nghiệp để đi tới kết luận có cần tiến hành điều chỉnh hay không và nếu cần thì xây dựng được một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

Nếu các tiêu chuẩn được vạch ra một cách thích hợp và nếu các phương tiện đo lường có khả năng xác định một cách chính xác kết quả hoạt động thì việc đánh giá sự thực hiện thực tế hoặc tương lai là việc tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, có nhiều hoạt động khó xác định tiêu chuẩn chính xác và cũng khó đo lường, dự báo sự thực hiện. Chẳng hạn, việc xây dựng tiêu chuẩn về giờ lao động cho sản xuất một đơn vị sản phẩm sản xuất hàng loạt có thể rất đơn giản và việc đo lường sự thực hiện cũng tương đối dễ dàng. Nhưng nếu sản phẩm là đồ may đo thì thật khó đưa ra tiêu chuẩn và đo lường sự thực hiện. Trong thực tế còn có những loại công việc không những khó vạch ra các tiêu chuẩn, khó đo lường mà còn khó đánh giá như công việc của ông phó giám đốc tài chính chẳng hạn.

3.3. Các hình thức và kỹ thuật kiểm tra

3.3.1. Các hình thức kiểm tra

a) Theo quá trình hoạt động

- Kiểm tra trước hoạt động: được tiến hành để đảm bảo nguồn lực cần thiết cho mọi hoạt động nào đó đã được ghi vào ngân sách và được chuẩn bị đầy đủ cả về chủng loại, số lượng, chất lượng và đến nơi quy định.

- Kiểm tra kết quả của từng giai đoạn hoạt động: được tiến hành để có thể điều chỉnh kịp thời trước khi xảy ra hậu quả nghiêm trọng. Dạng kiểm tra này cơ bản hiệu quả nếu các nhà quản trị có được thông tin chính xác, kịp thời về những thay đổi của môi trường và về hoạt động.

- Kiểm duyệt: là hình thức kiểm tra trong đó các yếu tố hay giai đoạn đặc biệt của hoạt động phải được phê chuẩn hay thỏa mãn những điều kiện nhất định trước khi sự vận hành được tiếp tục. Ví dụ, giám đốc doanh nghiệp quy định rằng mọi sự giảm giá cho khách hàng đều phải được ông ta phê duyệt.

- Kiểm tra sau hoạt động: đo lường kết quả cuối cùng của hoạt động. Nguyên nhân của sai lệch so với tiêu chuẩn và kế hoạch được xác định và điều chỉnh cho những hoạt động tương tự trong tương lai. Hình thức này còn được áp dụng để làm cơ sở tiến hành khen thưởng và khuyến khích cán bộ, công nhân.

Bốn dạng kiểm tra trên đều là cần thiết và được áp dụng tổng hợp để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Tuy nhiên hiện nay người ta đặc biệt nhấn mạnh tới tầm quan trọng của những dạng kiểm tra lường trước.

b) Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra

- Kiểm tra toàn bộ: nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của doanh nghiệp một cách tổng thể.

- Kiểm tra bộ phận: thực hiện đối với từng lĩnh vực, bộ phận, phân hệ cụ thể của doanh nghiệp.

- Kiểm tra cá nhân: thực hiện đối với những con người cụ thể trong doanh nghiệp.

c) Theo tần suất của các cuộc kiểm tra

- Kiểm tra đột xuất.

- Kiểm tra định kỳ được thực hiện theo kế hoạch đã định trong từng thời gian.

- Kiểm tra liên tục là giám sát thường xuyên trong mọi thời điểm đối với đối tượng kiểm tra.

d) Theo mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng kiểm tra

- Kiểm tra là hoạt động kiểm tra của lãnh đạo doanh nghiệp và các cán bộ chuyên nghiệp đối với đối tượng quản trị.

- Tự kiểm tra là việc phát triển những nhà quản trị và nhân viên có năng lực và ý thức kỷ luật cao, có khả năng giám sát bản thân và áp dụng thành thạo kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo để hoàn thành các mục tiêu kế hoạch với hiệu quả cao.

3.3.2. Các kỹ thuật kiểm tra

a) Kiểm tra tài chính

Hoạt động tài chính của doanh nghiệp là hoạt động quan trọng nhất, cho nên việc kiểm tra giám sát hoạt động tài chính phải được tiến hành thường xuyên và có bài bản. Việc kiểm tra tài chính phải được tiến hành từ khâu ngân sách đến việc phân tích tài chính từ đó đánh giá được thực chi và lợi nhuận trong một khoảng thời gian nhất định của doanh nghiệp, vòng quay vốn, khả năng thanh toán nợ, v.v...

b) Kiểm toán

Kiểm toán là việc kiểm tra và xác nhận tính hợp pháp, chính xác và tính trung thực của các số liệu trong báo cáo của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp phải được kiểm toán và chính những tài liệu đã được kiểm toán sẽ làm cơ sở cho các quyết định tiếp theo như xác định mức thuế, mức cổ tức,

v.v... hoạt động kiểm toán còn giúp doanh nghiệp phát hiện và chấn chỉnh kịp thời các sai sót, phòng ngừa các vi phạm, lãng phí gây tổn thất trong sản xuất kinh doanh. Kiểm toán có ba loại là kiểm toán nhà nước, kiểm toán độc lập và kiểm toán nội bộ.

c) Kiểm tra quá trình sản xuất trực tiếp

Kiểm tra quá trình sản xuất trực tiếp là kiểm tra quá trình tạo ra sản phẩm, nó bao gồm việc kiểm tra các nhân tố đầu vào (lao động, vật tư, tiền vốn,...), các nhân tố sản xuất (công suất máy móc, mức tiêu hao nhiên liệu, thời gian làm việc, v.v...), kiểm tra đầu vào (số lượng, chất lượng, cơ cấu sản phẩm,...).

d) Kiểm tra nhân sự

Con người là chủ thể của mọi hoạt động sản xuất, tuy nhiên theo quan điểm của Taylor, Hàn Phi Tử, bản chất của con người lại lười biếng, do vậy, trong quản trị các nhà quản trị phải thường xuyên kiểm tra giám sát các hoạt động của họ để buộc những người dưới quyền phải làm việc theo đúng yêu cầu của mình, mặt khác có kiểm tra mới kịp thời phát hiện các sai sót để kịp thời bổ sung và điều chỉnh. Kiểm tra còn tìm ra các nhân tố tích cực kịp thời động viên khuyến khích tạo bầu không khí vui vẻ đoàn kết trong tổ chức. Nội dung của kiểm tra nhân sự bao gồm: phỏng vấn, quan sát, đo lường phân tích và đánh giá, cuối cùng là đưa ra các quyết định điều chỉnh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Liên và Phạm Văn Nam: *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 1996.
2. Nguyễn Thanh Hội và Phan Thắng: *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 1999.
3. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền: *Quản trị học*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội, 2002.
4. Nguyễn Hải Sản: *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 2001.
5. Đào Duy Huân: *Quản trị học trong xu thế hội nhập*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội, 2003.
6. Một số tài liệu khác trên Internet.

MỤC LỤC

	Trang
Chương I Tổng quan về quản trị học	5
1. Khái niệm và bản chất của quản trị	5
2. Vai trò và chức năng của quản trị	7
3. Lý thuyết hệ thống trong quản trị tổ chức	19
4. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu quản trị học	31
5. Vận dụng các quy luật và nguyên tắc trong quản trị	34
Chương II Thông tin và quyết định trong quản trị	51
1. Hệ thống thông tin trong quản trị	51
2. Quyết định quản trị	57
Chương III Chức năng lập kế hoạch	69
1. Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch	69
2. Hệ thống kế hoạch của tổ chức	71
3. Lập kế hoạch chiến lược	74
4. Lập kế hoạch tác nghiệp	77
Chương IV Chức năng tổ chức	81
1. Chức năng tổ chức và cơ cấu tổ chức	81
2. Cán bộ quản trị tổ chức	94
3. Quản trị sự thay đổi của tổ chức	98
Chương V Chức năng lãnh đạo	105
1. Lãnh đạo và những căn cứ để lãnh đạo trong quản trị	105
2. Các phương pháp lãnh đạo con người	108
3. Nhóm và lãnh đạo nhóm	114
4. Giao tiếp và đàm phán trong lãnh đạo	117
Chương VI Chức năng kiểm tra	121
1. Khái niệm và vai trò của kiểm tra	121
2. Nội dung và mức độ kiểm tra	126
3. Quá trình kiểm tra	135

Giáo trình **QUẢN TRỊ HỌC**

(DÙNG CHO TRÌNH ĐỘ TRUNG CẤP NGHỀ VÀ CAO ĐẲNG NGHỀ)

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - HÀ NỘI 2009

Địa chỉ: 175 Giảng Võ - Hà Nội

Tel: 04.37366214 Fax: 04.38515381

Email: nxblaodong@vnn.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

LÊ HUY HOÀ

Biên tập:

BAN KT - CT - CĐ

Sửa bản in:

PHẠM HỒNG THÚY

Trình bày bìa:

ĐỖ VĂN ANH

In 2.000 cuốn, khổ 14.5cm x 20.5cm, tại Công ty Cổ phần In Hà Nội. Đăng ký kế hoạch xuất bản số 1039-2009/CXB/63-155/LĐ ngày 11/11/2009, Quyết định xuất bản số 1326 QĐLK/LĐ ngày 4/12/2009. In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2009.

BỘ GIÁO TRÌNH NGHỀ KẾ TOÁN

- Giáo trình Kinh tế vi mô
- Giáo trình Lý thuyết thống kê
- Giáo trình Lý thuyết tài chính
- Giáo trình Lý thuyết tiền tệ tín dụng
- Giáo trình Lý thuyết kế toán
- Giáo trình Kinh tế vĩ mô
- Giáo trình Quản trị doanh nghiệp
- Giáo trình Thống kê doanh nghiệp
- Giáo trình Thuế
- Giáo trình Tài chính doanh nghiệp
- Giáo trình Kế toán doanh nghiệp
- Giáo trình Phân tích hoạt động kinh doanh
- Giáo trình Lập và phân tích dự án
- Giáo trình Kế toán quản trị
- Giáo trình Kiểm toán
- Giáo trình Tin học kế toán
- Giáo trình Quản trị học
- Giáo trình Marketing
- Giáo trình Kinh tế phát triển
- Giáo trình Kinh tế quốc tế
- Giáo trình Quản lý ngân sách
- Giáo trình Thị trường chứng khoán
- Giáo trình Kế toán hành chính sự nghiệp



Công ty Thương mại Đông Nam

độc quyền phát hành trên phạm vi toàn quốc

Địa chỉ: 53D Hàng Bài * ĐT: 04.39437061 * FAX: 04.39437062

E-mail: dongnamcoltd@hn.vnn.vn - dongnam1@vnn.vn

Website:

www.dongnamtrading.com • www.dongnamtrading.vn

SÁCH ĐƯỢC PHÂN PHỐI TẠI HÀ NỘI:

NHÀ SÁCH KINH ĐÔ

93 Phùng Hưng - Hà Nội

ĐT: 04.39360822 * Fax: 04.39360823

E-mail: nhasachkinhdo@vnn.vn

<http://www.nhasachkinhdo.com>

CỬA HÀNG CUNG CẤP MẪU BIỂU

VÀ SỔ SÁCH KẾ TOÁN

3A Phan Huy Chú - Hà Nội

ĐT: 04.39331458 * Fax: 04.39341728

8 Phan Huy Chú - Hà Nội

ĐT: 04.39333553 * Fax: 04.39333554

E-mail: bieuamaudongnam@vnn.vn

<http://www.bieuamauketoan.com>

SÁCH ĐƯỢC PHÂN PHỐI TẠI TP HỒ CHÍ MINH:

NHÀ SÁCH KINH ĐÔ 2

225A Nguyễn Tri Phương - Phường 9

Quận 5 - Tp Hồ Chí Minh

ĐT: 08.38547462 / 62997623 * Fax: 08.38547467

E-mail: nhasachkinhdo2@vnn.vn

<http://www.nhasachkinhdo2.com>

CỬA HÀNG CUNG CẤP MẪU BIỂU

VÀ SỔ SÁCH KẾ TOÁN

225A Nguyễn Tri Phương - Phường 9

Quận 5 - Tp Hồ Chí Minh

ĐT: 08.32997624 * Fax: 08.38547467

E-mail: nhasachkinhdo2@vnn.vn

<http://www.nhasachkinhdo2.com>



2



Giá: 22.000đ